



Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Инструменты и технологии

«Идеальный шторм» для машинного перевода:
русский и другие языки

Управление

Как выбрать поставщика переводческих услуг
Локализация и интернационализация
своими силами

Комментарии специалистов

Языковой бизнес в Польше

Вокруг света

Крушения культур

№ 5 (40) май 2010

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

Журнал распространяется по подписке и в розничную торговлю не поступает.

Подписной индекс по каталогу Агентства «РОСПЕЧАТЬ» — 36111

Интернет-подписка — www.ITbook.ru

5

май 2010



№ 5 (40) май 2010

Профессиональный
ПЕРЕВОД
и управление информацией

Содержание

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- 3** «Идеальный шторм» для машинного перевода: русский
и другие языки *Лори Тике*

УПРАВЛЕНИЕ

- 10** Как выбрать поставщика переводческих услуг
Бернард и Вивьен Ашванден
- 15** Терминология в соответствии с генеральным планом
Диана Брендле и Вольфганг Ценк
- 21** Контролируемая разработка контента для улучшения локализации
Ультан Бирн
- 29** Разработка стратегий для интернационализации *Клаудия Гальван*
- 36** Локализация и интернационализация своими силами *Джеффри Кляйн*

КОММЕНТАРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

- 43** Языковой бизнес в Польше *Кевин Фоунтоукидис*
- 48** Управление эффективным отделом переводов *Джеральд А. Солсбери*
- 52** Как оправдывать ожидания местных властей *Том Эдвардс*

ВОКРУГ СВЕТА

- 56** Крушения культур *Джон Фрейвальдс*

ИЗ-ПОД ПЕРА МАСТЕРА

- 59** Испытание Гилберта Пинфолда *Ивлин Во*





Профессиональный

ПЕРЕВОД

и управление информацией

№ 5 (40) май 2010

Главный редактор Сергей Гладков
Зам. гл. ред. по производству Нана Чатынյан
Научный редактор Маргарита Бажина,
 margaritaba@logrus.kiev.ua
Дизайн и верстка Елена Козлова
Менеджер по подписке Ольга Астахова, itj@rusedit.com

Размещение рекламы reclama@rusedit.com
 Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» —
 совместный проект издательства «Русская Редакция» и компании «Логрус».

 РУССКАЯ РЕДАКЦИЯ

ООО «Издательство
«Русская Редакция»

Адрес: 123290, Москва,
 Шелепихинская наб., д. 32
 Телефон: (495) 638-5-638
 Факс: (499) 256-71-45
 E-mail: info@rusedit.com
 Веб-сайт: www.rusedit.com



Компания «Логрус»

Адрес: 115114, Москва,
 Дербеневская, д.20, стр. 16, этаж 3
 Телефон: (495) 646-3563
 Факс: (495) 646-3562
 E-mail: management@logrus.ru
 Веб-сайт: www.logrus.ru

Журнал «Профессиональный перевод и управление информацией» содержит материалы из оригинальных изданий MultiLingual Computing & Technology и Tcworld, переведенные на русский язык и опубликованные с разрешения Multilingual Computing, Inc. и Tekom.
 Подробнее о журнале см. на веб-сайте www.profitran.ru.



Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением
 законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Свидетельство ПИ № ФС77-33439 от 10.10.08

Тираж 2000 экз. Формат 60x90/16. Объем 4,25 усл.-печ. л.

Журнал выходит ежемесячно. Распространяется по подписке.

Подписной индекс Агентства «Роспечать» — 36111.

Интернет-подписка — www.ITbook.ru, телефон (495) 256-6691, e-mail: ITJ@mail.ru

© Издательство «Русская Редакция», 2010

© Компания «Логрус», 2010

Полное или частичное воспроизведение и распространение материалов,
 содержащихся в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения издателя.





«Идеальный шторм» для машинного перевода: русский и другие языки

Лору Туке (Lori Thicke)

Если бы у локализации в 2010 году была мантра, она бы, несомненно, звучала так: «Делать больше, платить меньше». Руководители направлений хотят представить свои локализованные продукты клиентам на международном рынке, руководители отделов закупок ищут пути сокращения общего бюджета, а от руководителей проектов, как всегда, требуют безболезненно свести воедино несовместимые составляющие — затраты, сроки и качество.

Между тем, объем контента, который необходимо локализовать, ныне превышает человеческие возможности по переводу. В 2009 г. в журнале «Бизнес Уик» отмечалось: «Даже с современными... передовыми технологиями количество слов, которые требуется перевести, несоизмеримо с возможностями обработки текстов большинства компаний и правительств. Такая нехватка ресурсов ограничивает возможности компаний по представлению и поддержке их продукции на разных языках, а также по ведению деловой деятельности в мировых масштабах».

Примечательно, что это резкое увеличение корпоративного контента происходит одновременно с распространением контента, создаваемого пользователями (Web 2.0), а между тем находчивые компании могли бы использовать возможность вхождения в сообщества международных пользователей — если, конечно, они способны справиться с колоссальными объемами информации на нескольких языках.

Больше материала... Больше языков... Более краткие сроки... Когда ко всему прочему хаосу добавилось еще и заключение финансовых контрактов на мировом уровне, обязательное сокращение издержек стало основным вопросом при принятии практически каждого решения о локализации. Если этот «идеальный шторм» факторов еще не вынес вопрос машинного перевода на повестку дня большинства крупных компаний, то в официальном документе правительства США от сентября 2009 г. «Стратегия американского новаторства: стремление к устойчивому росту и качественному трудоустройству» озвучен настоятельный призыв к «автоматизированному, высокоточному переводу



материалов на основные языки мира в режиме реального времени».

Машинный перевод может стать ведущим направлением.

Машинный перевод на русский язык в реальном мире

«ПРОМТ», технологическая компания с главным офисом в Санкт-Петербурге (Россия), хорошо подготовлена, чтобы принять вызов администрации президента Обамы и рынка относительно лучшей технологии машинного перевода. Система машинного перевода на основе правил (RBMT) компании «ПРОМТ» является одной из ведущих на рынке, а 82 из 200 сотрудников компании по всему миру задействованы в исследованиях и разработке.

Основание компании «ПРОМТ» в 1991 г. стало результатом нескольких исследовательских проектов, проводившихся в бывшем СССР. Основатели, Светлана Соколова и Александр Серебряков, закончили факультет прикладной математики и механики Санкт-Петербургского государственного университета. Соколова, ведущий технический специалист лаборатории компьютерной лингвистики в Санкт-Петербургской академии педагогических наук, известна как человек, который стоял у истоков исследований в области русскоязычного машинного перевода на основе правил; эти исследования привели ее к созданию компании «ПРОМТ». Благодаря применению революционного для того времени подхода первый выпуск программного обеспечения имел большой успех на рынке. Первая

система машинного перевода компании была разработана для русского языка, и основная деятельность организации по-прежнему проводится в России: в Санкт-Петербурге и Москве. Однако сегодня компания «ПРОМТ» сосредоточила пристальное внимание на Америке и Европе, открыв офисы в Бостоне, Сан-Франциско и Гамбурге. Спустя два десятилетия с момента появления первой системы машинного перевода с английского на русский компания «ПРОМТ» охватывает семь языков в 21 комбинации, а также благодаря интегрированной партнерской системе обеспечивает перевод с китайского (упрощенное и традиционное письмо) и в данный момент продолжает работать над добавлением других языковых пар.

Компания Adobe Systems локализует свыше 70 продуктов более чем на 32 языка, поэтому локализация отнимает значительную часть бюджетных средств, предназначенных для разработки продукта, и влияет на сроки его выпуска. Недавно компания внедрила в процесс локализации машинный перевод. Рей Флорной (Ray Flournoy) — старший руководитель проектов в компании Adobe, занимается инициативами машинного перевода и работает в офисе компании, расположенном в Сан-Хосе. «Мы начали наши первые эксперименты с машинным переводом на русский язык около года назад в ходе первого крупномасштабного проекта по локализации, который завершился в июне 2009 г., — говорит он. — Мы получили положительный опыт машинного перевода на русский язык. Во всех проектах наблюдалось повышение эффективности благо-



даря использованию машинного перевода с последующим постредактированием вместо перевода „с нуля“».

Оценка машинного перевода, данная Флорноом, основывается на ощутимом повышении производительности и совпадает с мнением многих других корпоративных пользователей. Они сравнивают время, затрачиваемое на постредактирование, со временем, требуемым для выполнения перевода «с нуля». Улучшения вносятся непосредственно в систему, чтобы «качество работы системы повышалось, а качество текста после постредактирования оставалось на столь же высоком уровне. Должно сокращаться только время, необходимое для постредактирования».

Уровень эффективности машинного перевода на русский язык компанией Adobe всего лишь немного ниже, чем аналогичные результаты для таких языков, как французский и испанский, которые по структуре более схожи с английским и поэтому легче поддаются обработке. Предварительные результаты показывают, что для этих языков постредактирование результатов машинного перевода выполнялось приблизительно на 40–45 % быстрее, чем перевод специалистом. «Повышение производительности при переводе на русский язык составляет от 18,5 до 40 %», — заявляет Флорноа.

В будущем компания Adobe планирует расширить сферу применения машинного перевода за пределы локализации документации. По словам Флорноа, «мы намерены публиковать необработанные машинные переводы наших интерактивных справочных материалов,

а также использовать неотредактированные результаты машинного перевода для выявления проблем, связанных с превышением длины строк пользовательского интерфейса, на этапе разработки».

Проблемы машинного перевода на русский язык

Смелый подход компании «ПРОМТ» к построению языковых моделей берет свое начало из опыта создания системы для языковой пары английский <> русский, в которой гораздо больше существенных противоречий, чем в более «сговорчивых» парах, образуемых, например, французским, итальянским, немецким, испанским и португальским (особенно французским и испанским), с которыми возникает меньше проблем. По словам Ольги Береговой, исполнительного директора «ПРОМТ Америкас», русский язык очень сложно вложить в рамки машинного перевода, ведь он «очень сложен, и во многих случаях поведение, скажем, именных групп значительно менее предсказуемо, чем в языках романо-германской группы». Алекс Янишевский, старший разработчик архитектуры решений «ПРОМТ Америкас», согласен с таким анализом: «Добиться лучших результатов с романскими и германскими языками можно гораздо быстрее, чем с русским, который в отличие от них является языком с развитой морфологией».

Одна из проблем машинного перевода связана с тем, что в русском языке имя человека в пассивной конструкции может принимать другое окончание.



В примере, приведенном ниже, подчеркнуто новое окончание имени *Alex*:

Alex did this.

Алекс сделал это.

и

This was done by Alex.

Это было сделано Алексом.

Также создают проблему безличные конструкции, поскольку в предложении на русском языке подразумевается местоимение (или существительное). К примеру,

Светает

(*The dawn*) is breaking.

Используется только глагол, а *the dawn* (*рассвет*) подразумевается.

Компания «ПРОМТ» разработала около 800 парадигм словесных окончаний для русского языка по сравнению с только приблизительно 250 для английского. Хотя не все языки «хорошо приспособлены» к машинному переводу, сложность русского языка — одна из причин, почему русский, а также немецкий язык наилучшим образом подходит для машинного перевода на основе правил. В дальнейших исследованиях языковых пар необходимо перестать рассматривать английский как исходный язык или язык перевода. По мнению Флорноя, «на рынке потребуется больше систем машинного перевода для языковых пар, не включающих английский язык. Русский язык уже получил хороший старт в этом направлении, поскольку компания «ПРОМТ» начала свою деятельность с русского языка, приняв его за основной; однако я думаю, что в этой области появятся и другие достижения. В частности, существует всего несколько систем, которые работают с запад-

ными и восточно-азиатскими языками. Я считаю, что системы для языковых пар русский <> китайский или русский <> японский удовлетворят растущий спрос неосвоенного рынка в грядущих десятилетиях».

Машинный перевод на основе правил или статистический машинный перевод: споры не утихают

В технологии, лежащей в основе системы «ПРОМТ», используются лингвистические правила. Такой же подход применяется и в других системах, таких как SYSTRAN и Lucy, в то время как системы Asia Online, Language Weaver и Google представляют другой лагерь: статистический подход, большей частью основывающийся на алгоритмах.

В области коммерческой локализации системы на основе правил, такие как «ПРОМТ» и SYSTRAN, все еще преобладают над программами статистического машинного перевода (SMT) — новинками, появившимися сравнительно недавно. В недавнем отчете компании Language Technology Centre (LTC) о языковой отрасли в Европейском Союзе говорится, что «лидирующие позиции в области машинного перевода продолжает занимать SYSTRAN, на втором месте находится система Google».

Эти компании представляют два подхода, у каждого из которых есть и сильные, и слабые стороны. Система RBMT работает на основе правил, а также словарей, устанавливающих специальную терминологию (в зависимости от сферы, компании или линейки продуктов), что



потенциально может обеспечить высокий уровень согласованности терминологии в проектах по локализации. Модели статистического машинного перевода обучаются на больших массивах текста, обрабатываемого в этих системах, благодаря чему обеспечивается более понятный перевод на уровне предложений.

Чтобы продемонстрировать разницу между подходом на основе правил RBMT и статистическим обучением SMT, возьмем классический пример *the black cat* (черная кошка). При переводе на французский язык система машинного перевода на основе правил использует заложённое в нее правило, согласно которому имя прилагательное следует за именем существительным: *le chat noir*. Система статистического машинного перевода также переведет это словосочетание правильно, поскольку есть вероятность, что ей уже приходилось обрабатывать именно это сочетание слов при обучении.

Если изменить *the black cat* (черная кошка) на *the blue cat* (голубая кошка), система машинного перевода на основе правил все равно правильно переведет словосочетание, поскольку правило не изменилось: прилагательное после существительного. А вот система статистического машинного перевода, если ей не встречалось ранее словосочетание *the blue cat* в обучающем материале, скорее всего, переведет его неправильно: *le bleu chat*.

Несмотря на такую непредсказуемость статистического машинного перевода, при надлежащем обучении обе системы в итоге способны выдавать результаты, о которых в большинстве случаев сообщают компании:

- 18–50 % экономии на качественном постредактировании (полностью выполняемом специалистами) для разных типов текстов;
- до 95 % экономии средств на необработанном (т. е. без редактирования) машинном переводе, который может быть использован для поисковой аналитики и поддержки клиентов;
- повышение производительности минимум в два раза.

Однако между этими двумя подходами есть существенные различия. Можно выделить следующие основные сильные и слабые стороны.

Установка и настройка. Систему машинного перевода на основе правил можно настроить быстрее при условии, что будет использоваться язык, который входит в стандартную конфигурацию и уже поддерживается системой. В этом случае обучение состоит в добавлении отсутствующих или неправильно переведенных в определенном контексте терминов. Словари упорядочены по приоритетности, т. е. так, чтобы пользовательский интерфейс для данного продукта, например, имел преимущество перед интерфейсом другого продукта, даже из того же семейства. С другой стороны, система статистического машинного перевода вынуждена использовать терминологию, полученную из обучающих материалов, независимо от того, подходит ли она для использования в данном контексте или нет.

Ресурсы. Система статистического машинного перевода требует технических и обрабатывающих ресурсов для обучения, в то время как для системы машинного перевода на основе пра-



вил необходимы квалифицированные лингвисты.

Обучающие материалы. Хорошая система машинного перевода на основе правил может быть обучена по словарям, памяти переводов и (или) на относительно небольшом объеме двуязычного текста. Системе статистического машинного перевода требуются миллионы сегментов двуязычных и одноязычных данных — от, скажем, миллиона сегментов для французского, итальянского, немецкого и испанского языков до четырех-пяти миллионов для японского языка. Поскольку не каждой компании доступны такие объемы материала, необходимого для обучения системы статистического машинного перевода, наилучшим выбором становится система машинного перевода на основе правил, такая как «ПРОМТ». Как утверждает Янишевский, «когда все оговорено и сделано, система статистического машинного перевода действительно представляет собой создание *ex nihilo* и зависит от большого объема надежных и проверенных данных, что зачастую очень сложно осуществить».

Терминология. Сильная сторона системы машинного перевода на основе правил — согласованность терминологии и словари для ее принудительного применения. Система статистического машинного перевода, которая подбирает наиболее подходящий термин, обычно непредсказуема в этом плане, хотя в систему Asia Online, например, также встроены словари для повышенного контроля.

Понятный перевод на уровне предложений. Если система машинного пе-

ревода на основе правил обеспечивает более высокую степень согласованности терминологии, то система статистического машинного перевода обычно предлагает более понятные структуры предложений.

Добавление новых языковых пар. Большим преимуществом системы статистического машинного перевода является то, что в нее очень легко добавлять абсолютно новые комбинации языков — например французский > суахили, потому что не нужно программировать грамматические правила. Добавление новой языковой пары представляет собой всего лишь заполнение системы достаточным количеством лексики по этой языковой паре.

Обновление и непрерывное усовершенствование. Систему машинного перевода на основе правил можно повторно обучить «на лету», а также постоянно обновлять — даже ежедневно. Повторное обучение системы статистического машинного перевода обычно состоит из более длительных циклов, что замедляет интеграцию усовершенствований.

Интеграция в рабочие процессы и системы управления переводом. Для облегчения интеграции в обеих системах доступны программные интерфейсы.

Многосистемное будущее

Пока продолжаются жаростные дебаты о том, что лучше — машинный перевод на основе правил или статистический машинный перевод, корпоративные пользователи прибегают к прагматическому подходу, о чем свидетельствует отчет корпорации Common Sense Advisory «Машинный перевод — стратегия



бизнеса» (The Business Case for Machine Translation). В отчете указывается, что пользователи должны «готовиться к приобретению — и интеграции — нескольких продуктов машинного перевода. Одна система не удовлетворит все потребности в машинном переводе; организации, которым требуется работать с языками из разных языковых семей, рассматривают вероятность использования нескольких решений машинного перевода».

Методом проб и ошибок корпоративные пользователи обнаружили, что выбор системы машинного перевода может во многом зависеть от языка. С некоторыми языками, такими как французский и испанский, можно достичь впечатляющих результатов при помощи систем любого типа, а с другими языками, такими как русский и немецкий, на данном этапе лучше справляется система перевода на основе правил. Несмотря на то, что интегрировать две разные системы в рабочие процессы сложнее, многие компании убеждаются, что преимуществ, которые дает оптимальное объединение языковых моделей, значительно больше, чем проблем внедрения.

Тенденции к использованию гибридных систем могут радикально изменить ситуацию в отрасли языковых услуг. Многие поставщики систем машинного перевода сейчас объединяют лучшие функции обеих систем в одной. Компания SYSTRAN выпустила свою гибридную версию в 2009 г., а компания

«ПРОМТ» представит свой следующий выпуск с гибридной версией в 2010 г.

По словам Янишевского, «очевидно, что гибридизация — это будущее и для систем статистического машинного перевода, и для систем машинного перевода на основе правил. Однако мы убеждены, что быстрее и эффективнее сделать гибрид из модели на базе правил, нежели из системы статистического машинного перевода, поскольку легче добавить статистику к правилам, а не наоборот. Гибридизация нашей системы машинного перевода на основе правил сделает и без того качественный и надежный продукт еще более приближенным к идеалу в лингвистическом плане».

Один из выводов отчета LTC «Языковая отрасль в ЕС» (The Language Industry in the EU): «В связи с увеличением в геометрической прогрессии потребностей в переводах на расширяющемся международном рынке очень вероятно, что востребованность машинного перевода возрастет». Приняв во внимание призыв администрации президента Обамы к увеличению количества качественных систем машинного перевода, станет ясно, что 2010 год действительно будет годом, когда машинный перевод превратится в одно из главных направлений отрасли языковых услуг.

Лори Тике — соучредитель и генеральный директор компании Lexcelera, соучредитель ассоциации «Переводчики без границ» (Translators Without Borders), член редколлегии журнала MultiLingual.



Как выбрать поставщика переводческих услуг

Бернард и Вивьен Ашванден (Bernard Aschwanden, Vivian Aschwanden)

Когда у компании возникает необходимость перевода документации на новые языки для уже существующих и новых клиентов, важно правильно выбрать поставщика языковых услуг. Для этого нужно определить возможные варианты удовлетворения текущих потребностей, проанализировав соответствующие затраты и риски, разработать схему выполнения заказов на переводы в будущем и общую стратегию перевода документации разных линий продукции в соответствии с мировыми тенденциями.

Поставщик вместе с вами управляет людьми и процессами, подбирает подходящих переводчиков, учитывая:

- региональные особенности языка (например, испанского для ЕС или Мексики, французского для Канады или Франции, португальского для ЕС или Бразилии, английского для США, Австралии или Англии и т. д.)
- принадлежность переводимого материала к определенной области знаний (научной, медицинской, финансовой, технической), а также осуществляет верстку и проверяет, соответствует ли окончательный вариант перевода всем заявленным требованиям.

Память переводов

Большое значение для перевода имеет память переводов. По сути, это база данных, которая содержит все ранее переведенные тексты. Она включает исходную и переведенную информацию, но не предназначена для форматного вывода. Предоставление памяти перевода — это обязанность поставщика, однако клиенту следует оговорить сроки ее передачи. Некоторые клиенты предпочитают поквартальный график, другие запрашивают память перевода с каждой новой задачей. У вас всегда должна быть собственная копия. Если переводческая компания не предоставляет ее, с такой организацией не стоит сотрудничать. Это первое правило выбора поставщика переводческих услуг.

Перевод силами сотрудников компании или помощь внешних поставщиков?

На ваше решение — выполнить перевод собственными силами, наняв переводчиков, либо передать эту работу или ее часть сторонней компании — может повлиять множество факторов. Прежде чем принять окончательное решение, рассмотрите все варианты и определите соответствующие издержки.

- Учтите все затраты, связанные с выполнением перевода своими силами.
- Изучите процедуру выполнения перевода поставщиком и определите связанные с этим расходы.
- Рассмотрите возможность кратковременного найма поставщика языковых услуг.

После того как вы взвесили все «за» и «против», учтите следующие моменты: объем перевода, предполагаемый метод работы с технической документацией, общий ход работ, необходимые сертификаты, особенности работы с памятью переводов и все аспекты верстки готового перевода. Вы можете сократить объем редактирования или обратиться за помощью для выполнения определенных работ, таких как:

- перевод только части материала;
- привлечение поставщика для редактирования технической документации или анализа автоматизации общего рабочего процесса;
- верстка готового перевода.

Поиск и оценивание поставщиков

Изучив свои потребности, вы решили обратиться к внешнему поставщику переводческих услуг. Как выбрать достойного? Предварительное планирование и анализ позволят быстрее найти общий язык с поставщиком. Вы будете готовы к диалогу, и поставщику не придется тратить время на объяснение основных принципов работы и ждать вашего ответа.

Нанимая поставщика услуг перевода и локализации, вы не просто на-

нимаете одного переводчика — вы нанимаете целую команду. Разумеется, вы не сможете заранее узнать, как будет переводиться каждое отдельно взятое слово, но вполне можете выяснить многое о профессионализме коллектива, который будет работать над вашими проектами.

В команду входят переводчики и редакторы (много), специалисты, отвечающие за качество, программисты (Интернет, компьютеры), руководители проектов, верстальщики, графические дизайнеры, системные интеграторы и эксперты в области инструментария.

Определив, что вам необходимо привлечь команду, найдите источник информации о переводческих компаниях. Кроме стандартного поиска в Интернете, существует множество других возможностей: посещение торговых выставок, советы коллег, справочные службы, членские организации, отраслевые публикации и веб-сайты ассоциаций (ATA, IOL, AofT, ATIO, LISA, GALA и т. д.).

Составив список потенциальных поставщиков, необходимо отобрать из него самых подходящих. Даже если предположить, что для изучения информации о каждом провайдере и встречи с ним достаточно одного дня, на работу с первоначальным списком компаний уйдет не менее двух недель. Большую часть времени займет анализ веб-сайтов переводческих компаний, с которыми вы планируете связаться. О первом впечатлении говорят так — многое можно узнать о компании из того, что она рекламирует, а что — нет! Попробуйте разузнать следующее:

- Кто клиенты этой компании?

- Что выделяет эту компанию среди других подобных?
- Насколько велика эта компания?
- Как давно она работает на рынке языковых услуг?
- Есть ли у этой компании представитель в вашем часовом поясе?
- Предоставляет ли она рекомендации или гарантии качества?

Разошлите предполагаемым поставщикам электронные письма с вопросами. Компании, которые не отреагировали оперативно, можно вычеркнуть из списка потенциальных кандидатов — ведь если их не очень интересуют новые клиенты, то как они относятся к уже существующим? Из ответивших компаний можно отсеять те, чьи письма свидетельствуют об отсутствии навыков общения или недостаточном владении английским.

После этого можно сократить список до отдельных кандидатов, установив для них пометку «да», оставить несколько компаний с пометкой «возможно» и отклонить столько, чтобы время, потраченное на первоначальные поиски, было полностью оправдано.

На этом этапе необходимо также получить согласие потенциальных кандидатов из уже сокращенного списка на отправку им детальной анкеты. Анкетирование поможет вам решить, соответствуют ли предложения этих компаний вашим потребностям и стоит ли продолжать сотрудничество. В некоторых случаях вы можете так и не получить ответа. Таких поставщиков стоит немедленно исключить.

Получив ответы, сравните их. Какую информацию они решили не предостав-

лять? Каковы их сильные и слабые стороны? Что вас впечатлило, а что — нет? Вычеркните из списка тех поставщиков, которые неохотно предоставляют информацию или предоставляют информацию, которая не соответствует целям вашей компании.

Таким образом, получив ответы, вы сможете немедленно исключить некоторые компании еще до того, как успеете обсудить цены.

Информация, которую необходимо собрать и оценить

Можно собирать любую информацию, которая важна для достижения целей вашей компании, например сведения:

- о компании (истории, опыте, надежности, репутации и т. д.);
- стандартах качества (процессах, опыте переводчиков и их обучении, редактировании, гарантиях, стандартах производства, переведенных материалах и т. д.);
- управлении проектами (процессах, доступности, коэффициентах, эффективности и т. д.);
- технологиях и инструментарии (собственных или стандартных инструментах, средствах безопасности и хранения, памяти переводов, программном обеспечении, системе управления контентом, способах передачи файлов и т. д.);
- расценках (за слово, стоимости работы персонала, качестве памяти переводов, возможности внесения исправлений и т. п.).

Примеры вопросов

Ниже приведен примерный список вопросов, которые вы, возможно, захотите задать.

Вопросы, касающиеся самой компании и принципов работы

- Привлекаете ли вы внешних поставщиков услуг? Кого? Есть ли у вас документы, подтверждающие квалификацию ваших поставщиков?
- С какими языками вы работаете? На каких вы специализируетесь?
- Какова ваша отраслевая специализация (ИТ, медицина)?

Вопросы, касающиеся профессионализма персонала и механизма выполнения работ

- Как происходит набор персонала (переводчиков)?
- Каков механизм распределения проектов?
- Как контролируется качество? Предоставляете ли вы какие-либо гарантии?

Вопросы, касающиеся руководства проектами

- Назначаются ли проектам, с которыми работает компания, менеджеры? Насколько руководитель проекта доступен для сотрудничества? В каком регионе работает руководитель?
- Как осуществляется руководство отчетами о состоянии проекта? Сможете ли вы обеспечить своевременное выполнение плана?
- Какие действия предусмотрены в случае отставания от графика по вашей (или нашей) вине?

Вопросы, касающиеся инструментария и поддерживаемых форматов

- Какими переводческими программами вы пользуетесь?
- Каков ваш опыт работы в сфере перевода документации формата XML?
- Каковы поддерживаемые форматы файлов?

Вопросы, касающиеся ценообразования

- Каковы стандартные расценки за слово?
- Предоставляются ли скидки за 100-процентные или частичные совпадения?
- Что включается в стоимость?
- В каких случаях цена увеличивается? Зависит ли увеличение цены от уровня технической сложности перевода, изменения его объема или от рыночной стоимости?

Расходы

Хотя цена считается самым простым способом сравнения одного поставщика с другим, ее стоит учитывать в последнюю очередь. При подсчете общих расходов удостоверьтесь, что вы учли все издержки. Для справедливого сравнения общую сумму расходов необходимо определить точно. Помните, что цена не должна быть определяющим фактором при выборе.

Вместе с тем, наиболее распространенным тарифом является цена за перевод одного слова. Еще одну статью расходов составляет оплата инженерных работ. Существует первоначальный взнос за установку системы, сумма которого у разных

поставщиков отличается. Стоимость редактирования и корректуры включает оплату труда одного или двух специалистов, просматривающих материал. Поставщики также должны достойно оплачивать труд руководителей проектов. Их работа включает в себя проверку файлов до и после перевода, отслеживание работы по проекту и контроль над ней, обеспечение соблюдения сроков выполнения, а также определение текущего состояния всех частей проекта. Кроме того, поставщик предоставляет главное контактное лицо для клиента и переводчиков. Помните, что нормой является гонорар за руководство проектом в размере 10–13 % от общей стоимости. Как только материал будет переведен и возникнет необходимость его издания, вы столкнетесь с тарифами за подготовку публикаций. Эти тарифы включают оплату труда, связанного с версткой и настраиванием, форматированием и размещением таблиц, графиков и других объектов.

Одним из последних пунктов расходов будет редактирование переведенного материала. В некоторых случаях человек, переведивший ваши материалы, может не быть экспертом в данной области. В таких ситуациях возникает необходимость дополнительного редактирования специалистом, обладающим высоким уровнем знания предмета.

Со временем поставщик сможет помочь вам сэкономить переводе, выполняя

сразу несколько операций, а также помогая с другими задачами.

Принятие окончательного решения

Принимая решение о выборе поставщика, хорошо обдумайте приведенные выше пункты. Затем, основываясь на принятом решении, взвесьте все риски и возможности, связанные с переводом, приняв во внимание общие затраты, а не только стоимость перевода каждого слова, как предлагают некоторые компании. И, наконец, определите целесообразность сотрудничества с точки зрения бизнеса. Не позволяйте личным предпочтениям помешать вам принять правильное бизнес-решение. Возможно, вы бы хотели воспользоваться услугами корпоративного переводчика или вам понравился определенный поставщик, однако убедитесь, что ваше решение подкреплено расчетами и анализом.

Бернард Ашванден является экспертом в области печатного дела, сертифицированным экспертом Adobe, сертифицированным инструктором по технической подготовке и автором многочисленных статей о публикациях в формате XML и технике печати из одного источника. Он также является основателем и президентом компании Publishing Smarter, которая сотрудничает с компаниями и отдельными людьми, помогая создавать и распространять информацию, а также управлять ею.

Терминология в соответствии с генеральным планом

Диана Брэнгле (Diana Brändle) и Вольфганг Ценк (Wolfgang Zenk)

Единая терминология, взаимодействие всех отделов компании, преодоление технических трудностей и постоянный контроль над обменом многоязыковой информацией — все это несбыточная мечта или просто вопрос подхода? Многие мечты корпоративных менеджеров, связанные с управлением терминологией, уже осуществимы в отношении технологий и рабочего процесса.

Прошлые дискуссии о роли терминологии позволили выяснить некоторые факты: для обмена технической информацией нужна согласованная терминология, для создания качественной технической документации требуются четко определенные понятия или термины, которые одинаково действительны и имеют единое написание независимо от контекста. И всем компаниям нужна документированная корпоративная лексика, общая для всех департаментов, филиалов и языков.

Работа над терминологией заключается в нахождении согласованных решений по этим вопросам и фиксации их в системе управления терминологией (TMS). Профессиональные системы пре-

доставляют большое количество баз данных для систематизированного и структурированного ввода терминологии. В руководстве по терминологии определяется, что является терминами. Все эти инструменты и стандарты известны, тем не менее, вопрос терминологии долгое время остается открытым. Почему?

Изобилие интерфейсов

С точки зрения компании ясно одно: растет число сфер применения терминологии и увеличивается количество интерфейсов. С другой стороны, среда инструментов очень фрагментирована. Управление терминологией по-прежнему страдает от того, что за каждым решением стоит в точности одно приложение: при переводе с помощью средств автоматизированного перевода (CAT) используется собственное средство управления терминологией, а также программное обеспечение для проверки соответствия требованиям к контролируемому языку.

Система машинного перевода (MT) или электронный словарь также имеют собственное средство управления терминологией.

Процессы обмена или межсредовые приложения наподобие тех, что распространены в авторских системах, здесь практически неизвестны. Несомненно, существуют такие форматы обмена, как Term Base eXchange (TBX), но при подробном рассмотрении выясняется, что они не поддерживаются надлежащим образом в большинстве систем.

Межсредовое управление терминологией

Термин «межсредовой» обычно ассоциируется с авторскими системами и, в очень широком смысле, означает обмен информацией из одного источника с помощью нескольких каналов в разных средах. Систему управления терминологией также можно назвать межсредовым приложением.

Как и в случае с авторскими системами, создаются различные среды. Но они используются не для вывода информации пользователям, а как форматы сред, которые, в свою очередь, являются форматами ввода для различных приложений.

Архитектура программного обеспечения в системе управления терминологией с межсредовыми функциями основана на центральной системе управления. Эта система взаимодействует с другими приложениями благодаря процессам обмена. Без межсредовой поддержки практически невозможно согласованное использование терминологии в многочисленных процессах. Объем работ по синхронизации терминологических дан-

Рис. 1. Система управления терминологией, поддерживающая межсредовые приложения



ных также увеличивается и приумножается с появлением каждого нового приложения или процесса.

Приложения, которые должны взаимодействовать друг с другом, — это все системы, используемые для технической документации, перевода и локализации. Сюда входят системы памяти переводов, системы машинного перевода, средства языковой проверки, системы управления контентом и электронные словари. Помимо этого, следует учитывать даже системы ERP (планирования ресурсов предприятия) и PLM (управления жизненным циклом продукта). Использование терминологии и управление ею осуществляется также в других сферах деятельности компании, например маркетинге, производстве, финансах и управлении трудовыми ресурсами.

Влияние на компанию в целом

Управление терминологией влияет на компанию в целом, когда выходит за пределы отделов переводов, иностранных языков и технической документации; когда терминология консолидирована и доступна для всех отделов, филиалов и приложений. Преимущества управления терминологией становятся очевидны, если необходимо использовать единую терминологию в подразделениях компании, сферы деятельности которых различаются. Приведем некоторые примеры:

- маркировка оборудования, выводимый на дисплеи текст и руководства;
- интерфейсы пользователя, текст справки, практические материалы и торговые документы;

- контент веб-сайтов и маркетинговые материалы;
- наименования позиций в документации и при таможенных операциях.

Таким образом, стоит анализировать процессы и планировать, независимо от того, находится компания на начальных стадиях работы или же терминология уже полностью определена. Четко структурированный корпоративный язык становится еще важнее с расширением деятельности компании на международном рынке. Беспорядочная или неточная терминология отразится также в переводах на иностранные языки, поскольку переводчик, скорее всего, примет второй термин за другое понятие и будет подбирать соответствующий термин на иностранном языке.

Процесс обмена между различными приложениями следует рассматривать так же тщательно, как и контент записей для планирования и внедрения системы управления терминологией, которая предназначена для поддержки большого количества процессов.

Управление всей информацией

Среди наиболее важных критериев, которым должна отвечать система, — независимость понятий, а также изменяемая и настраиваемая структура полей. Профессиональные системы предоставляют модели данных, которые отчасти гибкие и расширяемые. Целесообразно принимать во внимание все интерфейсы приложений и процессов при определении структуры ввода и модели данных, чтобы обеспечить ввод соответствующей информации. Кроме того, поля, содер-

жащие необходимую информацию для того или иного процесса, должны быть обязательными для заполнения.

Ниже приведены некоторые примеры необходимой информации с учетом приложений.

- Терминология для систем САТ должна быть многоязычной. Минимальные требования к дополнительной информации должны включать указание сферы применения термина.
- Для поиска дополнительной информации в интрасети или Интернете, а также для переводчиков могут быть полезны другие средства дифференциации значения. Сюда входят не только определения, контекст и примеры использования. Иногда мультимедийные данные, например графика, изображения, аудио- и видеофайлы, предоставляют гораздо больше информации, чем текст.
- Для проверки терминологии лингвистическими средствами у пользователя должна быть возможность вводить в систему управления терминологией не только разрешенные понятия или термины, но также запрещенные и избегаемые. Для средств языковой проверки необходима четко определенная процедура утверждения терминологии и список возможных статусов термина.
- Более того, обозначение вариантов помогает также устранять нежелательные дубликаты на основе следующих факторов:
 - **написания**, например четырехходовый клапан или 4-ходовый клапан;

- **языковой версии или линии продукции**, например Geldautomat (означает банкомат в Германии) или Vapcomat (означает банкомат в Швейцарии);
- **аббревиатур**, например АК = Административный кодекс, автомат Калашникова, акционерная компания;
- **синонимов**, например световой указатель, указатели, сигнал поворота, указатель направления;
- обозначение термина как **предпочтительного**, например использование слова «нуль» (а не «ноль») во всех материалах для согласованности терминологии.
- Интеграция с системой машинного перевода требует дополнительной грамматической информации (части речи, числа и рода, например «течь», глагол, и «течь», существительное) и иногда также таких морфосинтаксических сведений, как валентность.

Что могут предоставить системы?

Ни одна система управления терминологией, поставляемая в составе общего пакета или в виде отдельного приложения, не настроена заранее таким образом, чтобы обеспечивать все подходящие шаблоны редактирования и интерфейсы для поддержки вышеупомянутых процессов. Объединение управления терминологией с другими системами требует подготовки. Оно зависит от отдельных предварительных требований, которые нужно соблюдать для различных прило-

жений, например модели данных, полей или содержимого полей.

Тем не менее, межсредовая система управления терминологией — не утопия. Профессиональные системы действительно предлагают межсредовые функции, а совместимость различных приложений и наборов средств улучшается.

Генеральный план необходим

Управление терминологией играет важную роль, хотя обычно и не является ключевой задачей компании. На основе сделанных наблюдений можно утверждать, что несогласованное управление терминологией может быть успешным максимум в нескольких отдельных случаях.

Так или иначе, стоит получить общее представление о работе с терминологией и преимуществах, которые она может принести. Когда работа с терминологией уже ведется, ее суть сводится к обзору и анализу данных, не ограничиваясь существующими департаментами, приложениями, филиалами или используемыми языками. На основе результатов такого процесса можно составить генеральный план работ.

В генеральном плане учитывается не только текущая ситуация, но также указываются слабые места и потенциальные возможности. В нем приводятся необходимые условия для выполнения запланированной работы с терминологией, определяются приоритеты для создания контента и указываются обязательные и дополнительные элементы в поддерживаемых процессах.

Разработка плана

При разработке плана важно определить задачи, необходимые условия их выполнения и перспективы. Ниже приведены вопросы, ответы на которые помогут выбрать направления работы над созданием плана.

- Существует ли система управления ресурсами предприятия? Если да, перейдите к следующему вопросу.
- Определены ли понятия (термины) в этой системе? Если да, перейдите к следующему вопросу.
- Какой формат ввода терминологии следует использовать (например, все термины вводятся только большими или маленькими буквами)? Если да, перейдите к следующему вопросу.
- Связаны ли понятия с идентификаторами позиций? Если да, перейдите к следующему вопросу.
- Должны ли идентификаторы позиций импортироваться в систему управления терминологией?
- Существуют ли понятия на нескольких языках?
- Предоставляет ли система управления ресурсами предприятия только родовые понятия, например «анкер», или же в ней описываются конкретные термины, например «забивной анкер», «винтовой анкер»?

Средняя и долгосрочная перспектива

Генеральный план можно разработать только после того, как будет ясно, кого привлекать, какие понадобятся приложения, функции, процессы, языки

и даже форматы. После определения структуры системы можно разработать связанную концепцию для управления терминологией с точки зрения будущей перспективы.

План также служит основой для корпоративных финансовых расчетов: что может быть оправдано, какие шаги и когда будут внедрены? План проекта будет определен для конкретного внедрения, с подразделами и контрольными точками, с возможностью измерения хода выполнения.

Заключение

Может показаться, что понадобится сделать очень много, чтобы выполнить анализ, планирование и внедрение системы управления терминологией. Тем не менее, дни ограниченных решений и управления данными в различных системах сочтены. Некомплексные решения больше не применяются в компаниях, в которых используются тесно связанные подчиненные процессы.

Несомненно, работа над терминологией подразумевает дополнительные расходы на программное обеспечение, дополнительное время и трудозатраты.

Определить экономию средств очень сложно. Но как и во всех случаях с межсредовыми приложениями, соотношение затрат и преимуществ улучшается пропорционально использованию дополнительных потенциальных возможностей, которые появляются только благодаря применению централизованной системы.

Диана Брендле — дипломированный переводчик, в течение нескольких лет работает исключительно над терминологией. В 2005 г., приблизительно после восьми лет работы в Audi Akademie GmbH в Ингольштадте (Германия), она стала независимым специалистом и поддерживает малые и крупные компании в вопросах терминологии силами своей компании DBterm Terminologieservice. Ее работа сосредоточена на консультировании, определении и внедрении терминологических процессов.

Вольфганг Ценк — технический консультант Терминологического института Германии (Deutsches Institut für Terminologie) и преподаватель в Институте прикладной лингвистики (Hochschule für angewandte Sprachen) в SDI, Мюнхен. Его основные обязанности связаны с управлением терминологией и знаниями, а также управлением многоязычным контентом и XML. Владелец Acolada GmbH, Нюрнберг.

Контролируемая разработка контента для улучшения локализации

Ультан Бирн (*Ultan Ó Broin*)

Контролируемая разработка контента в широком смысле — это процесс применения совокупности заранее определенных правил стиля, грамматики и пунктуации, а также утвержденной терминологии к контенту (документации или программному обеспечению) в ходе его разработки. Многие компании регулируют процесс разработки контента путем предоставления своим разработчикам определенных средств или более *специализированными* методами. Все это, конечно, непримечательно. Однако за последние несколько лет инновации в технологиях лингвистической обработки и растущий на нее спрос показывают, что контроль разработки контента несет в себе большой потенциал для любой компании, которая хочет с помощью инструментальных средств увеличить свою прибыль от процесса локализации. В частности, это стало причиной применения рентабельного машинного перевода (МП).

Процессы контроля разработки контента и языки имеют сложную природу, поэтому в данной статье основное внимание уделяется связанным с локали-

зацией аспектам внедрения принципов контролируемой разработки в компании. Такие процессы часто объединяются с другими этапами общей процедуры предоставления контента, например с управлением контентом — отдельной, но важной функцией. Выделение нетехнических аспектов контролируемой разработки контента представляет собой сложную задачу в связи с огромным разнообразием функций инструментов, предлагаемых различными поставщиками. И если с точки зрения проектирования общих бизнес-процессов отличия в функциональности кажутся незначительными и особого значения не имеют, то для локализации важно понимать, как именно работают различные технологии контроля разработки контента. Например, если хранение объектов в системе управления контентом допускает повторное использование на более высоком уровне, чем это обеспечивает сегментация в памяти переводов, экономия от локализации незначительна. С точки зрения бизнес-требований контроль разработки контента следует рассматривать не просто как применение

утвержденных правил и терминологии на этапе редактирования готового текста, а как процесс обеспечения качества данных, состоящий из множества различных этапов: извлечения данных для изучения, поиска новой терминологии и разработки правил, управления повторным использованием, составления отчетов о качестве и т. п.

Контролируемые языки

Очень часто компании не уделяют должного внимания контролю за стилистикой контента и терминологии или полагаются на выполняемые вручную процессы, объединяя внутренние рекомендации с широко используемыми правилами и рекомендациями из таких источников, как *Чикагское руководство по стилистике (The Chicago Manual of Style)*, работая на основе списков терминов и простых проверок с редактированием вручную, чтобы обеспечить соблюдение требований к «качеству». Это может быть приемлемым для некоторых компаний, однако данный процесс сложно масштабировать, активно применять или оценивать. Мы все были свидетелями потери множества возможностей повышения эффективности локализации (сейчас мы не будем обсуждать эффективность разработки контента), так как выполняемые вручную процессы и произвольное применение рекомендаций по разработке контента допускают немалую долю субъективности в интерпретации и применении правил. Контролируемая разработка контента имеет гораздо более объективную природу, поскольку выбор, использование и реализация подобных рекомендаций обе-

спечиваются программными средствами. Применение правил «контролирует» разработку контента, дает возможность разработчикам обращаться к правилам непосредственно из пользовательского интерфейса системы разработки контента: искать альтернативные слова, фразы и термины; повторно использовать уже написанные фразы, сохранять новые, а также составлять отчеты о соответствии материала правилам (сразу или спустя некоторое время).

Изначально концепция контролируемого языка совершенно не была связана с локализацией; она, скорее, была направлена на улучшение понимания исходного текста путем упрощения материала для носителей языка, который не является родным («ориентация на человека»), или для компьютеров («ориентация на машины»). Более прочих в таком упрощении нуждались работники сферы технического обслуживания и услуг, для них был разработан, вероятно, самый известный контролируемый язык: упрощенный (технический) английский (ASD-STE100). История концепции контролируемого языка берет свое начало в 1930-х гг., когда Чарльз Огден создал бейсик инглиш (Basic English). Вскоре появились такие разработки, как технический английский Caterpillar Technical English, стандартный английский Nortel Standard English, кампания за простой английский (Plain English Campaign), контролируемый язык для автосервиса GM (GM's Controlled Automotive Service Language), глобальный английский (Global English) и т. п.

Внедрение структурированной разработки контента с помощью языка

SGML и позднее XML, а также других инноваций в лингвистическую обработку и технологии хранения в базах данных дало возможность разрабатывать и применять конкретные правила в соответствии с требованиями заказчика, обусловленными типом контента и рынком. Что в свою очередь позволило применять процесс контролируемой разработки контента на базе обычных инструментов составления текстов, таких как Microsoft Word, PTC Arbortext Editor и Adobe FrameMaker, с использованием подключаемых модулей.

Использование утвержденных списков терминов, где каждый термин имеет только одно значение в определенном контексте (ведь даже слово *работа*, если оно употребляется вне контекста, можно перевести по-разному), а также четких правил разработки контента позволяет авторам достигать высокого уровня согласованности в создаваемых текстах, причем это касается не только слов и терминов, но и способа их употребления. Согласованное построение фраз, а также устранение излишней сложности, неоднозначности и многословия — это ключ к максимально эффективному использованию потенциала памяти перевода и машинного перевода, которые, в свою очередь, обеспечивают большую производительность труда.

Что могут включать правила контролируемого языка? Конечно, их число может быть различным (10, 50, 100), но обычно они описывают стандартные орфографические правила, длину предложений, количество предложений в составе сложного предложения, использование активного и пассивного зало-

га, упрощение времен, использование именных групп, способы преобразования, синтаксические нюансы, причастия прошедшего времени, герундий, аналоги латинских фраз и просторечных выражений и т. п. Если в качестве отправной точки вам необходим справочный материал, содержащий всевозможные языковые правила, я рекомендую «Справочник по стилистике глобального английского языка» (The Global English Style Guide) Джона Р. Коля (Jon R. Kohl); можно также использовать публикацию «Управление контролируемым английским» (Controlling Controlled English) Шэрон О'Брайен (Sharon O'Brien) (www.mt-archive.info/CLT-2003-Obrien.pdf), чтобы получить рекомендации по правилам для контента, используемого при машинном переводе.

Естественно, применение правил зависит от типа контента и целевой аудитории. Герундий может быть приемлем в заголовках, но не в неспециализированных текстах; разделительные символы могут не требоваться в строках программного обеспечения, но их нужно использовать в сообщениях или документации и т. п. Таким образом, решения, которые поддерживают семантическую проверку, обладают определенными преимуществами.

Система контролируемой разработки контента: какая именно?

Предлагаемые на рынке технологические решения для контролируемой разработки контента могут быть как достаточно сложными и масштабируемы-

ми решениями, в которых применяется процесс расширенной лингвистической обработки, так и менее сложными средствами управления контентом. Среди возможных вариантов — acrolinx IQ, IAI CLAT, Author-it, Smart MAXit, Boeing Simplified English Checker, SDL AuthorAssistant, Shufra и другие. Чтобы получить подробные сведения о конкретном решении контролируемой разработки контента, можно обратиться к отчетам IDC, материалам организации ELDA, журнала *International Journal of Language and Documentation*, семинара CLAW, публикации Localisation Research Centre, документам DCU, составленным Шэрон О'Брайен, исследованиям Патрика Кэдвелла (Patrick Cadwell) в рамках соискания степени магистра гуманитарных наук (www.localisation.ie/resources/Awards/Theses/PatrickCadwell_Thesis.pdf), публикациям Джеффа Аллена (Jeff Allen) (www.geocities.com/controlled language). Также можно посещать группы MT, Localization Professional и Information Quality на веб-сайте LinkedIn.

Выбор конкретного решения контролируемой разработки контента определяется бизнес-требованиями. Группы локализации должны обязательно участвовать в выборе решения, чтобы в каждом конкретном случае под рукой были все факты и цифры. Примерный список первоначальных бизнес-требований представлен в табл. 1.

Конечно, каждая компания устанавливает свои требования. Определите приоритетностью и важностью каждого пункта, прежде чем принимать решение и выбирать один из множества вариантов.

Преимущества для локализации

Очевидное преимущество контролируемой разработки контента для локализации заключается в улучшенном качестве исходного текста, что облегчает перевод для человека и компьютера. Доказано, что стратегия интернационализации, направленная на обеспечение высокого качества исходного текста, дает возможность экономить средства компании на этапе локализации. И это более эффективный способ сокращения расходов, чем постоянные попытки получения скидок у поставщиков или надежды на появление технологического «чуда», которое превратило бы плохие исходные материалы в идеально переведенный текст. Экономия станет еще ощутимее, когда продукт будет переводиться на многие языки.

Контент, полученный в результате применения системы контролируемой разработки, согласован и понятен. Это облегчает работу переводчиков, повышает процент совпадения с уже переведенным текстом в памяти переводов, устраняет необходимость в разработке терминологии после начала локализации, а также упрощает машинный перевод, сокращает время постредактирования и настройки. Кроме того, уменьшается объем текста в целом, что само по себе приводит к сокращению временных и финансовых затрат.

Однако следует помнить, что эта экономия напрямую связана с созданными правилами, а также методами и временем перевода текстов. Общие правила интернационализации также влияют на эффективность и технический анализ ис-

Табл. 1. Бизнес-требования можно сопоставить с возможностями различных решений

	Решение 1	Решение 2	Решение 3	Оценка
Цена				
Проверка терминов, грамматики и стилистики на уровне обработки данных на естественном языке в соответствии с требованиями				
Подсказки авторам при повторном использовании элементов, существующих в системе управления контентом				
Масштабируемость (несколько пользователей, одновременная работа, производительность)				
Удобное управление правилами, осуществляемое сотрудниками компании без привлечения сторонней помощи				
Процент существующих правил из справочника по стилистике, которые можно автоматизировать				
Интеграция с существующими глоссариями для перевода и форматами обмена данными				
Подбор новой терминологии				
Набор основных правил, соответствующий требованиям памяти переводов				
Набор основных правил, обеспечивающий возможность машинного перевода				
Автоматическое составление отчетов о качестве по одному или нескольким проектам				
Интерактивный процесс обеспечения качества в среде редактирования				
Возможность присвоения правилам приоритетов для определения источников контента				
Поддержка большого количества правил и терминов по типу контента				
Подключаемые модули и интегрированные решения для существующих инструментов разработки контента				
Возможность автоматической индексации				
Возможность сохранения МП и ПП для заказчика				
Открытые стандарты или закрытая архитектура				
Создание групп пользователей и конференций				
Круглосуточная поддержка по всему миру				

ходного текста экспертами в данной области. Если в документации указано, что выключатель должен находиться в положении «выкл.» вместо «вкл.», не следует ожидать, что система контролируемой разработки контента позволит устранить какие-либо проблемы, выявляемые при тестировании языковой версии.

Нужна ли технология контролируемой разработки контента, чтобы применять машинный перевод? Простой ответ — «нет». Но если вам нужен масштабируемый подход, чтобы обеспечить соответствие исходного текста реалистичным бизнес-требованиям к машинному переводу путем предоставления легко обрабатываемого исходного текста, для которого потребуется минимальное постредктирование, благодаря чему процесс машинного перевода станет рентабельным, тогда вам точно понадобится технология контролируемой разработки контента. Подход «написания рекомендаций по переводу» придется оставить в прошлом.

Бизнес-стратегия контролируемой разработки контента: общая картина

Часто говорят, что самые большие риски, связанные с внедрением контролируемой разработки контента, помимо затрат (которые в любом случае не так уж малы), — это политические. Термин *контролируемая разработка контента* сам по себе, наверное, можно считать причиной проблем, связанных с восприятием пользователей. В их воображении сразу возникают образы массовых увольнений, они представляют плохо написанные и скучные тексты, создание которых уже не

контролируется авторами. Все это мгновенно вызывает негативную реакцию, основанную на страхе и недостатке информации, а также на заблуждении, что контролируемая разработка контента может каким-то образом обеспечить автоматическое создание контента, и на сужении круга преимуществ контролируемой разработки контента лишь до выгод локализации. С этими проблемами можно бороться, но тема методов преодоления ошибочного восприятия выходит за рамки предмета данной статьи.

В целом, помимо пользы от использования памяти переводов и машинного перевода, сокращения временных и финансовых затрат при выводе локализованного продукта на рынок, группы локализации также могут привести аргументы, связанные с качественным исходным контентом для носителей языка, а именно отличный пользовательский интерфейс, согласованная терминология, уменьшение количества звонков в службу поддержки, улучшенная доступность и т. п. Преимущества контролируемой разработки контента смогут получить не только пользователи локализованных версий, но и исходной. Стоит заметить, что существуют решения контролируемой разработки контента для японского, немецкого и других языков, так что ошибочно предполагать, что данная концепция работает только для английского, хотя изначально использовалась именно для этого языка.

Внедрение и изменение процессов: роль локализации

Внедрение контролируемой разработки контента требует принятия серьез-

ных решений по управлению сроками реализации и значительным бюджетом. Однако исследования показывают, что использование пилотных проектов для разработки процесса и максимально возможное участие в них заинтересованных сторон помогут в принятии таких решений. Кроме того, следует применить техники обучения, которые в меньшей степени зависят от компьютерной науки и лингвистики и в большей — от подходов к разработке контента. В общем, группы локализации, которым необходимо аргументировать внедрение технологии контролируемой разработки контента, могут предпринять следующие шаги.

- Определите стратегию локализации для средств памяти переводов и машинного перевода и укажите, насколько бизнес-требования к контролируемой разработке контента отвечают этой стратегии.
- Помогите запустить процесс внедрения контролируемой разработки контента и пилотные проекты, предоставив уже наработанные правила и терминологию тем, кто будет непосредственно заниматься внедрением технологии.
- Так как создание правил и терминологии является основой контролируемой разработки контента и оказывает критическое воздействие на средства локализации, важно, чтобы группы локализации принимали в нем активное участие.
- Выделите тексты наиболее подходящих типов — большие объемы структурированных текстов, технических материалов, текстов инструкций, таких как строки программного

обеспечения, руководства пользователя или документация в Интернете. Такие тексты всегда выполняют одинаковые задачи и состоят из четко определенных компонентов. Применение решения контролируемой разработки контента для маркетингового материала объемом всего лишь несколько тысяч слов — это не очень выгодное вложение средств!

- Определите приоритеты правил. Отберите наиболее важные правила, отдавая предпочтение тем, которые можно было бы легко автоматизировать, то есть оперирующим конкретными понятиями. Например, правило «одна мысль на предложение» невозможно автоматизировать в отличие от правила употребления местоимения, чтобы избежать повторения существительного, или правила проверки пассивного залога.
- Постарайтесь выделить преимущества как для групп локализации, так и для команд разработки контента. Многие правила, которые могут повысить эффективность локализации, обязательны для применения к любому тексту независимо от того, предназначен он для перевода или нет. Другие, более «строгие» правила машинного перевода могут не подходить для исходного языка в зависимости от предназначения текста. Например, текст для приложений на мобильных устройствах может разбиваться на фрагменты, обрезаться, в нем могут отсутствовать артикли и т. п. из-за особенностей пользовательского интерфейса. Будьте готовы к компромиссам между требования-

ми к исходному тексту и потребностями локализации.

- Одна из проблем внедрения контролируемой разработки контента также может быть связана непосредственно с самими группами локализации, а именно с изменением степени ответственности текстов в памяти переводов для ранее локализованных материалов. Данный вопрос требует тщательного подхода. Возможными решениями могут быть внедрение контролируемой разработки материалов для нового контента, который еще не локализовался; поэтапное внедрение для материалов, которые все равно должны были изменяться; исключение из обработки материалов, которые практически не менялись на протяжении многих лет, или повторная оценка того, приведет ли разовое изменение процесса локализации к долгосрочной экономии, более быстрому выводу продукта на рынок и улучшению качества.
- Деятельность группы локализации в ходе создания правил должна оце-

ниваться по конечному результату локализации исходного текста, что позволит постоянно повышать рентабельность инвестиций благодаря более тщательной настройке правил. Пилотный проект машинного перевода — это отличная основа для пробного проекта по контролируемой разработке контента. Предоставьте группам разработки контента свои комментарии, а также качественные и количественные оценки.

Источники

При написании данной статьи были использованы находящиеся в открытом доступе работы следующих авторов: Патрика Кэдвелла (Patrick Cadwell, DCU), Шэрон О’Брайен (Sharon O’Brien, DCU), Джеффа Аллена (Jeff Allen, Translations.com), Уве Мюгге (Uwe Muegge, Muegge.cc), Джона Коля (Jon Kohl, SAS), Андреса Хейбергера (Andres Heuberger, ForeignExchange Translations) и Фреда Холловуда (Fred Hollowood, Symantec).

Разработка стратегий для интернационализации

Клаудия Гальван (Claudia Galván)

Я работала во многих мировых компаниях-производителях программного обеспечения и всегда удивлялась, как много у них одинаковых наболевших вопросов, связанных с разработкой программного обеспечения для международного рынка. Все годами решают одни и те же проблемы. Как заставить программное обеспечение работать на совершенно разных языках? Как автоматизировать процесс локализации? Как обрабатывать запросы на интернационализацию?

При обработке запросов на интернационализацию большинству компаний не хватает методологии или глобальной стратегии для определения подходящего уровня инвестиций в рынок. В результате *изменчивые тенденции* рынка и клиентские запросы определяют решения по запросам на интернационализацию.

Вернемся в середину 1996 года, когда я только начала заниматься интернационализацией. Это было чудесное время. В том году были найдены признаки возможной жизни на Марсе, была запущена служба Hotmail, и тогда же я впервые начала работать с Юникодом. Перед компанией, в которой я работала, стояла острая проблема: грядущий запуск

евро в 1998 году. Хотя мы поддерживали свыше 200 кодировок, ни одна из них не поддерживала символ евро (€).

Затем последовала огромная срочная работа — это было критически важной задачей для серверных систем Европейской комиссии, поскольку наши продукты обеспечивали переход на евро. Прделав большую работу на межкорпоративном уровне, мы смогли внедрить поддержку Юникода вовремя. Пример с евро подчеркивает важность интернационализации для бизнеса и преимущества возможности реагировать на множество проблем и требований глобального рынка.

Сегодня запросы на добавление поддержки конкретного языка и рынка по-прежнему непредсказуемы. Исходя из собственного опыта работы во многих компаниях, я могу сказать, что визит руководства в региональное подразделение компании может закончиться перечнем запросов на интернационализацию, или же кто-то на том или ином рынке может отменить свой список требуемых функций. Запросы могут также быть связаны с тем, что конкуренты внезапно добавят поддержку большого количества языков или рынков. За годы работы в предыдущих компаниях эти запросы часто переадресовывались инженерным

группам, и группы разработки продукта мало знали о том, откуда эти запросы поступили и какой у них приоритет — еще меньшее представление у них было об окупаемости инвестиций при внедрении.

Интернационализация как бизнес-процесс

В официальном бизнес-процессе компании редко предусмотрена стратегия интернационализации. Большинство компаний сосредоточены только на технологиях. В последние годы стали появляться менеджеры по продуктам или программам, принимающие во внимание требования международного бизнеса и пытающиеся внедрить стратегический подход к расширению. Но они нередко учитывают только требования для США либо сосредотачиваются в конечном итоге на нескольких странах и регионах.

Важно развивать глобальную стратегию вопреки приоритетам, конкурирующим между собой. Это устранит неопределенность и повысит уровень ответственности, обеспечит соответствие общему подходу и улучшит предсказуемость в отношении внедрения запросов.

Эффективнее всего начать с определения интернационализации как части существующего бизнес-процесса. Можно выделить три компонента стратегии интернационализации. Глобальная стратегия определяет языковой и маркетинговый план развития, обеспечивает базу для оценки запросов согласно этому плану, устанавливает «пригодные» и «не-

пригодные» решения, а также критерии оценки результата. Инфраструктурный компонент охватывает структуру организации, руководство проектами, базовые технологии и управление. Наконец, локальная стратегия включает такую маркетинговую деятельность, как разработка функций для отдельных региональных рынков, изучение деятельности конкурентов и мнения заказчика, создание стратегий маркетинга и продаж и формирование сообществ.

Разработка глобальной стратегии

В мире более 6000 языков и приблизительно 195 стран, поэтому необходимо выбрать, какие рынки вы хотите охватить. Стратегия позволяет также определить, что не нужно делать. Как и во многих случаях с вложением ресурсов, можно потратить 80 % усилий и получить всего 20 % прибыли, если не проявлять осторожность.

Большинство компаний не могут охватить все языки и рынки. В ранее упомянутом случае с Юникодом компания поддерживала сотни кодировок, но локализовала продукты только в пределах небольшого их подмножества.

Некоторые компании используют сообщества пользователей для расширения языкового охвата. Другие глубоко внедряются в определенные рынки, например, осуществляя стратегические инвестиции в Азии.

Наличие языкового и маркетингового плана развития поможет управлять *специальными* запросами. Компании определяют приоритеты языковых

Табл. 1. Матрица языкового и маркетингового плана развития

Продукт	Языки/ рынки	Интернационализация	Полная локализация	Функциональное равенство	Поддержка клиентов на рынке	Маркетинг на рынке
Версия 1.0	5/10	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Версия 2.0	15/30	Да	Уровни 1, 2	Уровни 1, 2	Уровень 1	Уровень 1
Версия 3.0	25/45	Да	Уровни 1–4	Уровни 1–4	Уровни 1, 2	Уровни 1, 2

и маркетинговых уровней с помощью различных факторов, включая валовой внутренний продукт (ВВП), количество пользователей, доходы, потенциальное партнерство, геополитические аспекты или расширяющееся присутствие. Некоторые компании работают, исходя из классификации языков по уровням. Другие сегментируют свои рынки на основе высокоуровневых классификаций, используя такие критерии, как лидерство на рынке, глубина внедрения, разработка, развитие и присутствие. При этом во внимание принимаются в основном семантические классификационные аспекты. Главное — иметь четкое представление о рынках, на которых работает компания, и причинах такого выбора.

Например, чтобы разработать языковой и маркетинговый план развития, можно начать с определения «обязательных» рынков, предлагающих наибольшие деловые возможности. Можно также выбрать стратегические рынки, раннее появление на которых обеспечит возможность будущего роста.

Следующий шаг — определение уровня инвестиций: полные или частичные. Стратегия полных инвестиций в рынок включает разработку комплексной инфраструктуры и процессов, начиная с расстановки приоритетов ры-

ночных запросов и заканчивая достижением равенства в отношении функциональности и качества между основным и региональными рынками и созданием на рынке служб маркетинга и поддержки клиентов. Для стратегических рынков можно выбрать частичные инвестиции, определив соответствующий уровень доступной функциональности продукта, его локализации и поддержки на рынке. Создание матрицы языкового и маркетингового плана развития, которая включает уровень инвестиций в каждую сферу, позволяет визуализировать дефицит и стратегическое направление (табл. 1).

Крупные мировые компании выделяют множество ресурсов на маркетинговые исследования с целью определить языковой и маркетинговый план развития. Если вы работаете в небольшой компании, можно использовать эти исследования в качестве отправной точки для создания собственного плана развития.

Определение критериев, исходя из собственной ситуации, является критически важным моментом. В следующий раз, получив запрос на интернационализацию для расширения с выходом на новые рынки или расширения функционального набора в конкретном регионе, вы сможете произвести оценку в

соответствии с глобальной стратегией и определить «пригодные» и «непригодные» решения. Если вы решите продолжить, у вас будет четкое представление о требуемом уровне инвестиций. Это критически важно, поскольку после выхода на рынок практически невозможно выйти с него без негативных отзывов в прессе или конфликтов с клиентами.

Как вы определяете правильность выбранного пути к достижению своих целей на рынке? Успех можно измерить с помощью временных параметров, доходов, долей рынка, узнаваемости бренда, освещения в печати, а также других критериев. Возможно, вы захотите определить процесс измерения уровня инвестиций на рынке как часть полугодовых и годовых обзоров и вносить при необходимости коррективы в инвестиции. Во многих случаях при принятии решения берется во внимание исключительно стоимость перевода, тогда как фактически комплексные затраты на развертывание на новом рынке (исследование ожиданий, создание инфраструктуры, маркетинг, инвестиции в функции для местного рынка, поддержка клиентов и т. д.) значительно превышают стоимость перевода.

После того, как вы решили работать дальше над запросом на интернационализацию, необходимо определить, сколько в действительности понадобится средств для добавления языка или функции либо исправления ошибок. Все зависит от зрелости бизнес-процессов и технологий. Крупные мировые компании разрабатывали эти системы в течение многих лет. Например, корпорация Майкрософт работала над такими

системами во время выхода нескольких версий различных продуктов, чтобы получить единый двоичный код, который будет поддерживаться во всех языках, и создать глобальную инфраструктуру, необходимую для работы с более чем 100 языками и рынками. В других случаях, например при поглощении, вам может понадобиться заполнить языковой или маркетинговый пробел как можно скорее, например для соответствия плану развития поглощающей компании.

К сожалению, меньшие или начинающие компании обычно сосредоточены на разработке продуктов версии 1.0 только для рынка с одним языком. Из-за этого масштабирование с включением дополнительных языков превращается позже в длительный и дорогостоящий процесс и может помешать компаниям воспользоваться преимуществами, которые предоставляет интернационализация. Это не означает, что компаниям необходимо вкладывать время и деньги в решение данного вопроса с самого начала, но построение правильной инфраструктуры с возможностью интернационализации — ключ к успеху компании любого размера.

Разработка инфраструктуры

Инфраструктура охватывает широкий набор элементов: от создания организационной структуры и процессов для управления международными проектами до обеспечения функциональности продукта, средств, технологий и управления.

Критически важно начать с создания четкой стратегии построения орга-

низационной структуры для управления международными проектами. Международные организации могут быть централизованными, децентрализованными и смешанными. Выбирая оптимальный подход для своей компании, задайте себе следующие вопросы. Кто должен обрабатывать международные запросы — группа, разрабатывающая продукт, или группа по интернационализации? Может ли группа по разработке продукта управлять конечным продуктом международного уровня и ресурсами? Может ли она принять на себя обязанности по обеспечению качества интернационализации? Обладает ли она достаточным опытом в своей сфере?

Для правильного выбора модели необходимо учесть множество факторов. Преимущества централизованных международных организаций включают экономию за счет масштабов, стандартизацию процессов, опыт в конкретной сфере, взаимоотношения с местными поставщиками и стимулирование управления за счет внимательного отслеживания геополитического соответствия. Недостатки заключаются в том, что централизованные группы могут быть изолированными, бюрократичными и дорогостоящими.

С другой стороны, в децентрализованных международных организациях можно осуществлять интеграцию процессов интернационализации как часть основного цикла развития. Среди недостатков — вероятность двойной работы и несогласованность. Смешанная модель может включать небольшие группы по интернационализации для обработки общих процессов, инструментов,

управления поставщиками, обеспечения геополитического соответствия и накопления опыта в конкретных сферах, в то время как ответственность за конечный продукт международного уровня лежит на группе, разрабатывающей продукт.

Какую бы модель вы ни выбрали, обязательно четко определите роли и обязанности.

После определения организационной структуры важно интегрировать процессы интернационализации в жизненный цикл разработки продукта. Например, запланируйте разработку полнофункционального продукта или услуги с поддержкой любого языка; интегрируйте сценарии для пользователей из разных стран в функциональные характеристики продукта; включите в основной график работ над продуктом задачи по интернационализации, например «замораживание» пользовательского интерфейса и этапы локализации; обеспечьте также качество интернационализации.

Обеспечение функциональности продукта — отдельная тема, мы не будем ее сейчас рассматривать; тем не менее, следует знать стоимость добавления нового языка и рынка. Если приложение или служба внедрены с возможностью масштабирования, работ по добавлению нового языка или рынка становится значительно меньше. В противном случае затраты могут быть высоки. Я видела, как продукты версии 1.0 полностью переписывались при выходе последующих версий с целью поддержки дополнительных языков.

Базовая инфраструктура инструментов и технологий для автоматизации повторяющихся задач критически

важна, поскольку количество языков увеличивается. Ознакомьтесь с доступными на рынке предложениями, прежде чем создавать собственный вариант, т. к. существует ряд готовых инструментов, которые позволят начать работу прямо сейчас. Инструменты для выполнения повторяющихся задач по интернационализации включают средства извлечения ресурсов пользовательского интерфейса, выдачи и возврата при локализации, управления файлами и глоссарием, второго использования перевода и памяти переводов. Такая инфраструктура позволяет в долгосрочном плане масштабировать ресурсы и максимально увеличивать их количество.

Наконец, что не менее важно, необходимо создать инфраструктуру для упрещающего управления геополитическими и культурными нормами во всех службах, чтобы обеспечить соответствие ожиданиям на местных рынках. Всегда помните о своей долгосрочной стратегии и возможности копировать модель по мере расширения охвата мировых рынков.

Действия на местном уровне

Глобальная стратегия и инфраструктура сосредоточены на основных задачах и масштабируемости продукта в целом и позволяют поверхностно подходить к различным регионам. Работа на местном уровне требует более тонкого подхода и используется на рынках, где необходима более тщательная подготовка.

При наличии региональных офисов можно с их помощью выявить местные требования, разработать специальные

функции, узнать конкурентов в регионе и мнение клиентов, управлять местными стратегиями маркетинга и сбыта и создавать локальные сообщества.

Если региональных офисов еще нет, и вы выпускаете продукты или предоставляете услуги на международном рынке, необходимо начать планировать присутствие в регионах, чтобы добиться максимальной эффективности. Тщательный подход к работе на локальных рынках доказал свою успешность для ряда компаний при конкуренции с местными предложениями. Важность работы на локальном уровне зависит от характера рассматриваемых услуг или продуктов. Успех одних товаров зависит от их соответствия потребностям регионального рынка, для других тщательный подход не приносит особых результатов.

Чтобы добиться успеха, региональные офисы должны полностью интегрироваться в общий бизнес-процесс, от планирования до запуска. Четкое определение ответственных за конечный продукт, а также полномочий регионов критически важно для успеха на локальных рынках.

Региональные офисы — это глаза и уши на местах, с помощью которых можно следить за новейшими тенденциями, конкурентами и запросами клиентов. Чаще всего они дают возможность разобраться в новых тенденциях, применимых для всех рынков. Региональные представительства могут определять перечень и приоритеты требований для рынка и во многих случаях берут на себя обязанности по разработке и тестированию местных функций.

Кроме того, региональные офисы могут управлять местной маркетинговой деятельностью, пропагандой и обслуживанием клиентов — это важные факторы успеха для роста доли на местном рынке и лучшей узнаваемости бренда.

Чтобы успешно интегрировать региональные группы, для начала включите региональные ресурсы в процесс обмена информацией между группами, разрабатывающими продукт. Вовлеките эти группы в постоянную деятельность по разработке продуктов, в том числе в планирование, определение приоритетов для функций, специальные обзоры, классифицирование ошибок и анализ причин неудач. Используйте надежные технологии для голосовых и видеоконференций, планируйте личные встречи не реже одного раза в год.

Рассмотрим вкратце управление предприятием. Каждодневные операции, от планирования до запуска, — это путь продвижения стратегии интернационализации, начиная с определения факто-

ров успеха и заканчивая расстановкой приоритетов глобальных требований и ресурсов. Эту деятельность может регулировать международная организация по управлению продуктами и программами, но она должна отвечать за достижение общих целей международного бизнеса в отношении услуги или продукта.

При разработке бизнес-процесса с самого начала предусмотрите возможность включения стратегии интернационализации. Разработайте глобальную и локальную стратегии, инвестируйте средства в масштабируемую инфраструктуру, чтобы поддержать международный рост в ближайшие годы. Необходимо немного планировать наперед, но окупаемость инвестиций того стоит.

Клаудия Гальван руководит международной группой по управлению программами в штаб-квартире корпорации Майкрософт в Кремниевой долине. Клаудия имеет степень магистра по управлению программами и проектами и степень бакалавра по компьютерным технологиям.

Локализация и интернационализация СВОИМИ СИЛАМИ

Джеффри Кляйн (Jeffrey Klein)

Где бы вы ни работали — в крупной многонациональной корпорации или в совсем небольшой компании, не следует бояться процесса перевода программного обеспечения и опасаться, что это повлечет непосильные финансовые и временные затраты. Также вам не стоит из-за отсутствия опыта в этой сфере передавать весь процесс в руки консультантов или поставщиков. Ориентируясь в трех основных этапах перевода программного обеспечения, зная собственные бизнес-процессы и, возможно, привлекая внешние ресурсы для небольшой специализированной помощи, вы сможете организовать процесс перевода своего программного обеспечения. Как и в любом новом деле, по мере накопления опыта вы сможете обучиться и улучшить существующие процедуры, а контроль над процессом перевода позволит вам достичь максимальной экономии временных и финансовых затрат и привлечь меньше ресурсов, чем планировалось раньше.

Итак, с чего начать? Сколько времени это займет? Кого еще необходимо привлечь? Что необходимо знать и делать, чтобы добиться успеха? Чтобы ответить на

эти вопросы, неплохо бы ознакомиться с четырьмя ключами к успешному переводу ПО, а именно тщательным определением бизнес-требований к глобализации; качеством программного обеспечения международного уровня; точностью локализации; эффективностью процесса на каждом из этих этапов.

Если вы новичок в этой сфере и, возможно, имеете за плечами всего лишь несколько проектов, вам следует понять, что организуемый сейчас процесс будет строиться на уже накопленном опыте и знаниях. Вероятно, вам удастся решить поставленную задачу, однако следует уделить время изучению и перениманию накопленного опыта, чтобы усовершенствовать процесс в соответствии со своими потребностями, сократить временные и финансовые затраты и улучшить качество.

Бизнес-требования к глобализации

Определение требований к проекту должно быть приоритетной задачей в вашем списке. Набор плохо сформулированных и неполных требований, скорее всего, не позволит создать продукт надлежащего качества. Чтобы внедрить

продукт, разработчики будут заполнять пробелы в соответствии со своим пониманием потребностей, которое, возможно, не будет соответствовать представлениям клиентов и маркетинговой стратегии. Это вина разработчиков? Нет, это вина руководителей проекта!

Слишком часто компании быстро минуют этап изучения требований, уделяя основное внимание внутреннему рынку и функциям и совершенно забывая о мировых рынках. Требования для зарубежных рынков связаны не только с функциональностью программного обеспечения, в них должны также учитываться потребности клиентов в переведенных руководствах и поддержке, а также отдельные языковые реалии.

Важно понять, как именно в вашей компании определяются потребности международного рынка. Этим занимается специалист по маркетингу в США, который посетил целевой рынок несколько раз, или компания активно использует наработки, полученные от представителей на местах? Если таких представителей нет, необходимые сведения можно получить через стратегических клиентов, с помощью анкет и опросов: это позволит включить важные рекомендации в виде требований к продукту, продажа которого запланирована на данном рынке. Нужно разработать механизм определения требований для каждого продукта, выпущенного на локальный рынок. Кто знает рынок лучше всего? Вы хотите потратить время, деньги и ресурсы на продукт, который будет продаваться плохо или не будет продаваться вообще только потому, что вы не уделили время сбору необходимой информации?

Интернационализация

Следующий важный этап — это интернационализация вашего программного обеспечения и системы баз данных. Интернационализация охватывает все действия на этапе разработки, которые позволяют приспособить продукт или программу к особенностям различных стран и культур. В рамках этапа интернационализации проектная группа должна учесть определенные моменты, чтобы осуществить быструю и успешную интернационализацию, а также обеспечить интернационализацию будущих программ и проектов на ранних этапах разработки.

Сначала следует выяснить общие сведения о системе и компании. Будет полезно знать, как и кем разрабатывалась данная система. Описаны ли требования и существует ли проектная документация, в которой могут содержаться цели исходной разработки? Доступны ли рекомендации по написанию кода, предназначенные для стандартизации процесса разработки? Какие уровни руководства должны быть задействованы, и кто будет получать регулярные отчеты о ходе выполнения? Обновляется ли система, интернационализацию которой вы выполняете?

Следующий этап — составление черного плана работы. Если вы еще не определили точно типы ошибок в коде, связанные с интернационализацией, следует это сделать в первую очередь, чтобы эффективно обучать группу и руководить ею. Набор определенных рекомендаций и сотрудничество с разработчиками, которые участвовали в начальной разработке системы, — это ключи ко

всему этапу. Во время общения с разработчиками необходимо понимать, что, скорее всего, поставленные сроки и требования не давали им возможности сразу же разработать версию продукта, которая бы соответствовала потребностям международного рынка. Вместо того чтобы указывать им на ошибки, допущенные в ходе первоначального внедрения системы, запланируйте совместную работу с ними, чтобы они могли участвовать в процессе интернационализации.

Привлекайте разработчиков к решению возникающих проблем и постарайтесь получить от них рекомендации по устранению ошибок в программном коде, связанных с несовместимостью потребностей интернационализации. Совместно с ними разрабатывайте конкретные решения для устранения ошибок в коде и документируйте их. Эти записи станут учебными материалами для других разработчиков в компании. Их также можно добавить к существующим рекомендациям по написанию кода, чтобы каждый разработчик был осведомлен о требованиях к разработке, что упростит последующий этап локализации.

Анализ кода

Какие элементы программного обеспечения не интернационализируются, т. е. нуждаются в особом внимании? Исходя из полученных данных, сколько потребуется трудозатрат и кто должен выполнять эту работу? Очевидно, следующим шагом должен стать тщательный анализ, который проводится в соответствии с рекомендациями, разработанными на предыдущем этапе. В зависимости

от подхода, целей и ограничений анализ можно провести различными способами: вручную с использованием собственных средств или с помощью уже существующих на рынке программ. Ваша компания сама должна выбрать наиболее приемлемый для себя путь. Возьмите один-два модуля, которые более-менее отражают особенности всей системы, проведите анализ вручную и затем выполните экстраполяцию на весь объем. Передайте результаты кому-нибудь на проверку. Сравните затраты на разработку собственных средств с издержками на приобретение программ, уже представленных на рынке. Независимо от выбранного метода хороший способ обеспечить качество — участие нескольких разработчиков в анализе любых изменений кода, которые вносятся до того, как программные модули возвращаются в систему управления исходным кодом.

В рамках анализа кода рекомендуется записывать все проверяемые модули, а также типы и количество ошибок, выявленных в каждом модуле. Данная информация понадобится для определения видов и объема необходимых работ, а также пригодится при составлении отчетов для менеджеров или руководителей, которые участвуют или заинтересованы в проекте.

Отчеты для руководства

Иногда создается впечатление, что работа над добавлением новых функций далека от завершения, а времени уже потрачено много. Знание степени желаемого или необходимого участия руководителей компании в проекте, понимание

ими важности интернационализации и получение отчетов о ходе работ — это еще один важный компонент успешной интернационализации. Определите периодичность составления отчетов и используйте схемы или инструменты, созданные в ходе анализа кода, чтобы отслеживать выполненную работу.

Какие еще данные могут быть интересны руководству? Что может вызывать беспокойство? Возможно, понадобится провести встречу с руководителями компании и объяснить необходимость интернационализации программного кода, упомянув, что локализацию и перевод невозможно будет выполнить без понимания программных строк, которые необходимо перевести.

Вероятно, также внимательно стоит отнестись к вопросам рисков и новых процессов. Проведите необходимый анализ и попытайтесь определить потенциальные риски и возможности их избежать. Предоставьте результаты анализа руководителям компании: наверное, самое важное для них — это понять, что работа по интернационализации выполняется в рамках уже сформированных процессов обеспечения качества. Да, необходимо внести определенные изменения в программное обеспечение; однако при внесении этих изменений вы придерживаетесь существующих процессов. Компании, которые инвестировали ресурсы в разработку стандартных рабочих процедур, чтобы обеспечить качество выполнения всего проекта, должны удостовериться, что текущая работа осуществляется в рамках этого процесса. Компании, которые еще не разрабатывали таких процедур, могут начать

составление новых рекомендаций по интернационализации или написанию кода, чтобы обеспечить качество в ходе данного проекта, а также во время будущих разработок.

Обязательно следует описать преимущества, связанные с продвижением соответствующим образом интернационализированного программного обеспечения. Интернационализация даст возможность вашей компании и группе разработчиков снизить затраты и сократить время выпуска переведенных продуктов, а также обеспечить более высокое качество и согласованность перевода. Это означает, что вы столкнетесь с меньшим количеством рисков при локализации продукта.

Поддержка интернационализации программного кода

Никто не хочет, чтобы затраченные время и усилия не учитывались при запуске следующего проекта. Поэтому следует документировать результаты выполненной работы и включать их в существующие стандартные рабочие процедуры или создавать на их основе новые рекомендации. В этом случае вы снимете с себя ответственность за реализацию новой стратегии на этапах разработки.

Не стоит надеяться, что сотрудники просто прочитают и поймут новые рекомендации. Запланируйте проведение нескольких занятий, в ходе которых можно познакомить других разработчиков и персонал с новыми темами и проблемами, и поясните им причины раз-

работки новых рекомендаций и решений для каждой проблемы, связанной с интернационализацией.

Какие программные средства сторонних разработчиков использует ваша группа? Соответствуют ли они новым рекомендациям? Если вы планируете использовать средства сторонних разработчиков в будущем, следует помнить о необходимости оценки их готовности к интернационализации.

Еще один метод поддержки интернационализации программного кода — выполнить анализ кода для первых нескольких модулей, представленным каждым разработчиком. Это позволит вам оценить, насколько каждый из них понял идеи, изложенные в ходе обучения. На выполнение каждого шага требуется время; однако несколько часов, потраченных сейчас, позволят сэкономить в будущем в десять раз больше, потому что вам уже не придется повторно обучать людей или еще раз разрабатывать модуль из-за неполного или неправильного понимания определенных аспектов интернационализации группой разработчиков.

Вам также следует понимать такие вопросы, как «Это неплохое требование для внутреннего рынка, однако как оно будет воспринято на зарубежных рынках?» и «Как это влияет на наши зарубежные рынки?» на совещаниях, посвященных проектам, требованиям, обзору проблем.

Локализация

Мы наконец подходим к моменту, когда начинается трудная работа — перевод текстовых строк и связанные с этим задачи. На этом этапе можно отправить

программное обеспечение переводческой компании, чтобы она выполнила всю локализацию для вас. Вы также можете сделать это собственными силами: в этом случае продукт и соответствующий процесс, скорее всего, будут более высокого качества, теснее интегрированы с программным кодом, что даст возможность быстрее устранить ошибки в случае их обнаружения. Ниже изложены ключевые элементы успешного выполнения локализации собственными силами:

1. Ясность и полнота требований для конкретных регионов и языков.
2. Точность и качество интернационализации программного обеспечения.
3. Процесс, используемый для локализации.
4. Точность перевода программного обеспечения.
5. Поддержка руководства при личных встречах для анализа перевода конкретных строк.
6. Управление различными локализуемыми ресурсами — какое средство или метод должны использоваться?

Требования должны определяться для программных функций, включенных в систему, однако не менее важно определить набор требований, описывающих потребности в локализации. Все ли английские термины должны переводиться? Или, возможно, пользователи предпочитают, чтобы некоторые из специфических технических терминов оставались на английском языке, так как эти слова уже широко употребляются на рынке благодаря другим продуктам? Какие элементы локальных региональных параметров следует учитывать, и

насколько необходимо изменять изображения, графические элементы или кнопки для конкретного целевого рынка? Необходимо заранее определить спецификации; в противном случае проектная группа может реализовать эти элементы неприемлемым для рынка способом.

Если в программе остались строки с жестким кодом или структура кода не позволяет вносить необходимые изменения в рамках локализации (изменение формата даты или других региональных параметров), то эти элементы программного обеспечения будут функционировать так же, как и в исходной английской версии, однако в результате система не будет локализована полностью.

На основе собственного опыта, накопленного на работе или даже дома, можно сказать, что используемый процесс может привести к большей или меньшей эффективности работы. Существует ли процесс, который идеально подходил бы к каждой ситуации? Вряд ли, так как выбор лучшего процесса в каждом конкретном случае определяют стандартные рабочие процедуры, бизнес-модели, методы работы и даже характеристики продуктов. Вероятно, и сам процесс будет изменяться по мере накопления опыта в тех сферах, которые становятся источником трудностей. На опыте своих проектов могу сказать, что проще всего использовать единый комплексный глоссарий, переводы из которого применяются при работе с каждым продуктом. Это позволяет избежать повторений и устранить несоответствия между продуктами, а также упрощает работу с рецензентами переводов для региональных рынков.

Точность переводов

Не имеет смысла интернационализировать программное обеспечение, а затем поручать перевод какому-то знакомому вашему знакомому, который изучал немецкий в старших классах. Перевод должен выполнять сертифицированный и проверенный переводчик, и даже в этом случае лучше поручить третьей стороне выполнить повторную проверку.

При добавлении нового языка мы отправляем наш глоссарий утвержденному поставщику языковых услуг, который переводит глоссарий в соответствии с нашими требованиями и обычно возвращает его в течение двух недель. Мы построили свои процессы таким образом, чтобы начинать выполнение перевода как можно раньше, и график проекта никогда не срывается. После перевода остальная работа выполняется собственными силами.

Чтобы обеспечить правильность перевода глоссария с учетом особенностей нашего бизнеса, мы отправляем глоссарий своему представителю в регионе. Этот сотрудник просматривает и утверждает каждый термин в глоссарии. Затем в программный продукт добавляются переведенные строки и проводится более тщательная окончательная проверка.

Анализ переведенного продукта

После того как глоссарий готов для сборки полностью локализованного продукта и проведены внутренние проверки, необходимо выполнить тщательный анализ всех окон программы, причем это должен делать утвержденный представитель рынка или региона, где

будет продаваться данный продукт. До сих пор нам удавалось привлекать сотрудников, которые отвечают за продажи или маркетинг продуктов. Если такого представителя или сотрудника нет, можно привлечь местного дистрибьютора или даже одного из клиентов в данном регионе. В любом случае окончательный анализ готовых строк в контексте программного обеспечения – это необходимый шаг, так как при работе с глоссарием некоторые термины переводятся без учета контекста.

Возможно, потребуется, чтобы инженер или сотрудник регионального подразделения, ответственный за локализацию, приехал в ваш офис. Могу заверить, что в результате получится более качественный продукт, и вы сможете установить дружеские отношения с главным представителем на региональном рынке. Это принесет пользу обеим группам, так как хорошие отношения формируются на основе личных встреч.

Управление локализуемыми ресурсами

Возможно, вам понадобится перевести несколько тысяч строк из множества различных модулей, в которых все или только некоторые строки находятся на стадии разработки или обновляются в связи с параллельной разработкой еще одного продукта. Как отследить такие строки? И как определить, изменилась ли вся строка или одно слово, которое изначально могло быть неправильно написано?

Хотя некоторыми аспектами данного процесса можно управлять вручную, я бы это не рекомендовал. Вы можете восполь-

зоваться одной из ведущих программ, представленных на рынке.

Заключение

Глобализация, локализация и интернационализация — это три основных этапа успешного выпуска программных продуктов на международный рынок. Подводя итоги, хочу отметить, что объем работы не должен быть настолько большим, чтобы у вас возникло желание поручить ее сторонней организации. Выполнение этой работы собственными силами позволит компании лучше контролировать ее качество, а также корректировать процессы в соответствии с организационной структурой и процессами. Следует помнить о важности включения в новые рекомендации или в уже существующие стандартные рабочие процедуры новых требований к интернационализации, чтобы будущие разработки выполнялись уже в соответствии с ними.

Благодаря предварительному обучению необходимым задачам, вниманию к деталям и качеству на каждом этапе, а также некоторым советам при внедрении процесса в первый раз вы очень многое узнаете. Более того, вы зложите основу для дальнейшего развития продукта и при этом сможете контролировать качество, сроки выполнения, процессы и альтернативы, необходимые для вашей компании.

Джеффри Кляйн отвечает за управление деятельностью по разработке и выпуску международных версий продуктов на базе платформы Siemens Healthcare Diagnostics Microbiology (Микробиологическая медицинская диагностика Siemens).



Языковой бизнес в Польше

Кевин Фоунтоукидис (Kevin Fountoukidis)

Управление переводческой компанией в Польше сопряжено со своими уникальными трудностями, что известно мне, американскому эмигранту, живущему и работающему в Польше в течение последних 17 лет, не понаслышке. Хотя не весь этот мой опыт можно легко применить к остальным странам Восточной Европы, я полагаю, что некоторые аспекты справедливы и для других государств этого региона.

Люди часто упоминают культурный шок и необходимость адаптации к новой культуре. Что ж, я не уверен, что кто-то действительно сможет подготовиться к канцелярщине, с которой придется столкнуться бизнесмену в Польше. Первое, к чему нужно привыкнуть, — это бюрократия. Для американцев это сравнимо с необходимостью ежедневно ходить в Государственную автомобильную инспекцию с ее очередями, бланками и раздражительными служащими. Бюрократия — скверная вещь где угодно. Вероятно, нет страны, в которой ожидание в очередях и общение со служащими доставляли бы удовольствие. Фундаментальное отличие Польши в том, что чрезвычайно множество деловых сфер контролируются государством.

Появление сборщика налогов

Хотя я и американец, я никогда не занимался бизнесом в США, поэтому мне действительно сравнивать не с чем. Но я не думаю, что налоговое управление США вызывает такой же страх в сердцах и душах предпринимателей, что и Urząd Skarbowy в Польше (даже при написании названия по моей спине пробегает дрожь). Почему мы так боимся польских налоговых властей? Иногда я сам себе удивляюсь, но думаю, что вы безошибочно распознаёте страх в глазах других, а в Польше все до смерти боятся налоговиков.

К сожалению, есть тому веская причина. Существуют подтвержденные документальными доказательствами случаи, когда польские налоговые власти довели компании до банкротства, а потом признавали свою ошибку. Один из самых знаменитых случаев произошел с Романом Клуской (Roman Kluska), генеральным директором зарегистрированной на бирже ИТ-компании Optimus. В 2002 г. налоговики оштрафовали компанию и посадили его в тюрьму, поскольку он неправильно толковал нормативные положения о налоге на добавленную стоимость, которые сами по себе очень неясны. Затем, спустя значительное время и после большого урона как для него само-



го, так и для бизнеса, власти признали, что Клуksа поступал правильно, и лишь отметили, что им очень жаль.

Чиновники обладают огромными полномочиями. Если они ошибаются, это не имеет для них никаких последствий. Вот что пугает нас, предпринимателей, и объясняет, почему мы боимся встретиться с налоговиком. Он может разрушить нашу жизнь, и были тому примеры. Поэтому мы делаем все, что скажет налоговый. Добавьте к этому страху неясные и устаревшие законы, и вы сможете представить, насколько сложна ситуация для владельцев предприятий. Все ваши собеседники в итоге говорят, что углы срезать невозможно — нужно просто соблюдать правила, пусть даже абсурдные. В конце концов, все сводится к следующему: если вы хотите воспользоваться преимуществами ведения бизнеса в Польше, то это цена, которую придется заплатить. Да, ведение бизнеса в Польше приносит возможности и преимущества. Тем не менее, *налоговик* в Польше — король, его слово — закон. Под налоговиками я, по сути, понимаю всех чиновников, которые обладают полномочиями оштрафовать предприятие, а не только сотрудников налогового управления.

В доброе старое коммунистическое время на рынке не было большого количества предпринимателей, для которых требовалось государственное регулирование. Но с 1989 года пришлось поспешно составлять множество законов и нормативных положений. Разумеется, не все эти положения были полностью продуманы. Это вполне понятно, поскольку задача перехода от коммунистической системы к системе свободного рынка,

как нетрудно догадаться, весьма сложная. Результатом такого быстрого перехода от одной системы к другой является свод законов о торговле, полный лазеек и несоответствий. Улучшения вносятся ежегодно, но это длительный процесс.

Поэтому во многих обстоятельствах попросту неясно, что разрешается, а что запрещается законом. Ситуация усугубляется тем, что налоговый чиновник из одного города может толковать закон не так, как налоговый чиновник из другого города. Если добавить к этим несоответствиям уже упомянутый страх перед налоговиками, то для среднего бизнеса работы значительно прибавилось. Бизнес в Польше должен постоянно себя защищать, запрашивая письменные заключения и подтверждения в местном налоговом управлении. Когда у бизнесмена есть решение на бумаге, можно безопасно двигаться вперед и работать согласно этому решению, но если подтверждения нет, ваши действия могут обойтись вам в тысячи или миллионы в виде налоговых задолженностей и штрафов.

На самом деле вся эта канцелярщина снижает уровень безработицы. Нужно нанимать больше людей, которые будут проверять соблюдение законодательства, а также обрабатывать все запросы на подтверждение, которые поступают от бизнесменов.

Извините, но я здесь не управляю мыловаренным заводом

Польский трудовой кодекс — настоящее произведение искусства, с которым должен ознакомиться каждый новичок

на польском рынке. Законы, регулирующий наем, увольнения и общие отношения между работником и работодателем, чрезвычайно устарели. Многие из существующих правил и законов идеально подходят для управления мыловаренным заводом, но чрезвычайно неудобны, если вы хотите управлять предприятием сферы услуг, переводческой компанией или любой другой организацией.

Здоровье и безопасность на рабочем месте — несомненно, чрезвычайно важные вопросы. Владельцы предприятий хотят, чтобы сотрудники находились в безопасности. Для завода, в частности, важно иметь четкие и жесткие нормативные положения в отношении рабочей среды; иначе сотрудники могут получить травмы при работе с оборудованием. К сожалению, этот «заводской менталитет» применяется также к офисной работе. Не хочу утомлять вас длинным перечнем правил и нормативных положений, которым необходимо следовать в офисной среде, но я просто никогда не представлял, что офис может быть настолько опасным! Эта сфера подвергается серьезному регулированию, и правительство все принимает всерьез. Примерно раз в год нас посещают инспекторы, и если какие-то правила нарушаются, мы рискуем нарваться на огромные штрафы. Кроме того, по закону компании должны нанимать на полный рабочий день специалиста по здравоохранению и безопасности, если количество наемных работников превышает 100 человек. Этот специалист должен проверять соблюдение компанией всех законов о здравоохранении и безопасности и постоянно обучать новых и уже работающих сотрудников в целях безопасности.

В действительности это означает, что вам приходится платить деньги человеку, который отнимает время сотрудников и объясняет, за что могут грозить штрафы и как их избежать.

В Европе меня всегда восхищала продолжительность отпуска у работников. Лично я за то, чтобы сотрудники хорошо отдохнули, и я не возражаю против существующей в Польше политики отпусков. Но если вы приехали из США, вас может шокировать количество дней, предоставляемых польским работникам. Начнем с того, что принятый только что работником (выпускник университета) имеет право на 20 рабочих дней отпуска в году. Через два года эта цифра вырастает до 26 дней. Помимо отпуска, в Польше 11 национальных праздников. В итоге каждый сотрудник получает 37 выходных рабочих дней — свыше одного месяца.

В отношении отпусков применяются также некоторые безумные нормативные положения. Разумеется, если вы нарушите хотя бы одно из них, вас оштрафуют. Итак, сотрудники должны брать не менее 14 дней отпуска подряд. Таким образом, работодатель обязан, в частности, управлять отпусками сотрудников и следить за тем, чтобы они брали как минимум один двухнедельный отпуск в течение года. Это обязательно. Таков закон. Если сотрудники хотят работать дома, нужно оплачивать издержки, которые они несут, не работая в офисе (например, стоимость столов, стульев, отопления и электричества). Кроме того, некоторые на редкость бессмысленные правила связаны с командировками. Одно из них: если сотрудник хочет объединить командировку с отпуском и вос-

пользоваться тем, что перелет оплачен компанией, ему придется заплатить за это налог, как если бы он получил премию наличными.

Здесь следует вспомнить социальный фонд — классический пример, один из моих любимых и незабываемых. По сути, это пример того, как очень хорошее и позитивное начинание превращается в нечто совсем иное. Дело обстоит так. Если в Польше у вас более 20 наемных работников, по закону вы обязаны создать социальный фонд. Компания должна платить определенную сумму денег за каждого сотрудника в фонд, и это является налоговой льготой. Великолепно! Проблема в том, как затем использовать эти деньги. Было бы чудесно, если бы можно было финансировать вечеринки компании, покупку подарков, наград и любые другие бонусы, доступные для всех сотрудников. Увы, это невозможно! Авторы прекрасной идеи имели в виду вовсе не это. По закону самые нуждающиеся сотрудники и многолетние сотрудники должны получить больше, чем сотрудники с лучшей финансовой ситуацией. Подразумевается, что работодатель спросит у сотрудников об их финансовой ситуации и личных обстоятельствах и на основании ответов выдаст самым нуждающимся больше денег.

Страна возможностей

Хватит жаловаться. Если все так плохо, то почему я здесь? Отличный вопрос! В Польше для бизнеса открываются многочисленные возможности. На сегодняшний день наибольшее преимущество, которое дает работа в Поль-

ше, — доступ к высококвалифицированному персоналу. Важно отметить, что уровень доступного персонала впечатляет не меньше, чем устрашают вышеупомянутые проблемы.

Польша — это сокровищница талантов, среди которых инженеры-программисты, специалисты по ИТ, люди, которых можно выучить на специалистов по локализации и верстальщиков, менеджеры по продаже, специалисты по управлению поставщиками, бухгалтеры (им приходится иметь дело со всеми ненормальными нормативными положениями) и, разумеется, переводчики и другие лингвисты. Не хочу никого обидеть, но я считаю, что средний образованный человек в Польше — и, вероятно, в других странах Восточной Европы — скорее всего, окажется лучшим работником, чем его коллега из Западной Европы или США. Почему? Пожалуй, глобальная разница в том, что средний молодой человек в Восточной Европе не родился посреди изобилия. По сути, те, кто родился на Западе в семье среднего класса, имеют практически все необходимое и желаемое. Конечно, я сильно обобщаю, но хочу сказать, что немецкие или американские семьи считают стандартным уровнем то, чего польской семье получить непросто. По-моему, в результате рождается стимул. В целом у молодых поляков есть стимул добиться успеха, и этот стимул гораздо сильнее, чем у молодых людей из любой другой страны. Поэтому поляки хорошо учатся в школе, заинтересованы в изучении иностранных языков, у них высокая мотивация к упорному труду и успеху в работе. Чтобы достичь своих целей, обычные молодые люди должны

полагаться на себя. Это не может длиться вечно. По мере того как страна будет становиться все богаче и богаче, стимулы в Польше, по моему мнению, тоже ослабеют.

Поэтому люди приходят на работу со стремлением учиться и преуспевать, у них прекрасные языковые навыки. Это прекрасно при найме новых сотрудников, но рынок также превосходен, когда нужно нанять самых талантливых специалистов. Компании Argos повезло — 99 % ее услуг идет на экспорт. В результате мы совершенно не зависим от состояния польской экономики и польского рынка. Это означает, что в Польше мы можем конкурировать по заработной плате с крупнейшими и лучшими работодателями мира! В Польше работает множество международных компаний, но они приходят в Польшу не затем, чтобы платить немецкие или британские зарплаты. Они хотят платить конкурентоспособную зарплату для Польши. В результате мы можем конкурировать в вопросах вознаграждений, и, в конечном счете, у нас лучшие сотрудники из существующих на рынке. Это огромное конкурентное преимущество для нашей компании. Невозможно себе представить, чтобы лондонское бюро переводов смогло нанять сотрудника, работавшего, например, в консалтинговой компании Big Six или другой известной международной компании. Мы регулярно нанимаем таких людей. Поскольку переводческий бизнес — это оказание услуг, зависящее от людей, предоставляющих такие услуги, в конечном итоге у нас работают более квалифицированные сотрудники, и мы можем предоставлять более качествен-

ные услуги. Кроме того, в Польше за все приходится платить меньше, начиная от офисной площади до энергоносителей и заработной платы. Опять же, это тоже не будет длиться вечно, поскольку польская экономика быстро развивается, а зарплаты и цены постоянно растут. Но это все еще является одним из преимуществ работы в Польше.

В целом для открытия в Польше языковой компании и управления нею требуется недюжинное терпение, но это окупится сторицей. Я полагаю, что в других странах Восточной Европы бюрократизм примерно такой же, поскольку при переходе от коммунизма к свободному рынку возникает путаница, которая исчезнет лишь со временем. В то же время увиденная мною у поляков заинтересованность существует и в остальных восточно-европейских государствах. В действительности это компромисс. Если удастся начать, вы будете в хорошей форме. Я убежден, что в ближайшие 5–10 лет правительство продолжит работу по согласованию правил и нормативных положений, а Польша станет относиться к бизнесу дружелюбнее. Тем не менее, сегодня это прекрасная страна для жизни, населенная удивительными людьми, и я рекомендую всем, кто заинтересован в расширении в Восточной Европе, рассмотреть этот великолепный вариант — Польшу, пусть даже и с ужасными налоговиками!

Кевин Фонтонкидис, генеральный директор Argos Translations, одной из крупнейших европейских компаний, занимающихся переводом и локализацией. Работает в офисе в Кракове, Польша.

Управление эффективным отделом переводов

Джеральд А. Солсбери (Gerald A. Salisbury)

Будь перевод волшебной сказкой, сюжет был бы примерно таким: все протекает без сучка без задоринки, на работе все только и делают, что нажимают кнопку «Отправить». Переводы приходят и уходят, все в компании счастливы. Затраты сокращены до минимума, контроля никакого — ведь известно, что все оптимизировано, что никакой проект не шокирует переводчиков, даже при самых сжатых сроках и самом низком качестве оригинала. Разумеется, в реальности все выглядит несколько иначе. Тем не менее, отдел управления переводом в компании SMA не забывает и о таком сюжете, поскольку стремится именно к нему.

Самостоятельно или с посторонней помощью?

В конечном счете все сводится к одному важному вопросу: «Выполнять перевод должны сотрудники компании или же перевод необходимо доверить одному или нескольким поставщикам языковых услуг?» Считается, что перевод собственными силами — более трудный путь. Тем не менее, в компании SMA Solar Technology AG придерживаются мнения, что перевод собственными силами — это лучший вариант. Было решено, что бурная деятельность компа-

нии на международном рынке должна осуществляться при поддержке внутреннего отдела языковых услуг. Этот отдел, который в 1998 году представлял собой «театр одного актера», постепенно превратился в команду из восьми штатных переводчиков и руководителей проектов, которые взаимодействуют с 30 внештатными переводчиками и десятью бюро переводов. Внутренние переводческие ресурсы используются для работы над самыми сложными с точки зрения языка и сроков проектами. Проекты, в которых много частичных совпадений, передаются внештатным переводчикам и оплачиваются почасово. Для остальных проектов привлекается один из поставщиков языковых услуг.

Именно поэтому компания SMA сделала выбор в пользу собственных ресурсов: внутреннее управление переводом — ключ к эффективной интернационализации. Материалы предприятия и память переводов не выходят за пределы компании, а собственный отдел языковых услуг предоставляет оптимальные в отношении качества, скорости и затрат переводы. Группа специалистов, предоставляющих языковые услуги, играет ключевую роль в управлении качеством, когда речь идет о лингвистических вопросах в масштабе всей компании. В конечном итоге высо-

кий результат в бизнесе обеспечивается за счет безукоризненных текстов. Освоение нового рынка в новой стране — процесс повторяемый, и его можно запустить за считанные минуты. Разумеется, изображена идеальная ситуация, которая может оказаться заведомо недостижимой, но к ней нужно упорно идти день за днем. Как этого достичь?

Обмен информацией, технологии, централизация и стандартизация

Обмен информацией

Все, кто занимается переводом и локализацией, постоянно общаются с поставщиками, клиентами и остальными участниками процесса. Главное — организовать эффективный обмен информацией и ограничить его важными вопросами, а также устранить бессмысленные сообщения электронной почты, на которые можно или следовало дать ответы с самого начала. Как только обмен информацией будет организован, переводчики смогут сосредоточиться на настоящей работе, а не на поиске правильного номера счета для проекта, который уже месяц как сдали. Не забывайте, что вам необходимо не устранить обмен информацией, а сделать его целенаправленным и эффективным. Идеального обмена информацией добиться невозможно. Тем не менее, ниже перечислены некоторые аспекты, позволяющие отделу языковых услуг SMA приблизиться к совершенству.

Прежде всего, это предоставление как можно большего объема информации. Может показаться, что это возврат к неэффективному обмену информацией.

Но если предоставлять как можно больше информации, получатель сможет сам отобрать для себя нужные сведения. В компании SMA это означает, что при оптимальном варианте все виды данных прилагаются к каждому переводу. Эти данные включают сведения о целевой группе текста, гибкости сроков, учетный номер и т. д., вплоть до информации о контактных лицах с указанием часового пояса, в котором они живут. Некоторые сведения, возможно, не понадобятся, но на всякий случай они предоставлены, и запрашивать информацию отдельно не придется.

Второй важный аспект — это обязательное предоставление персоналу отзывов клиента. Языковые услуги в компании SMA предоставляются на основе стандартизированного управления отзывами — специального процесса, при котором отзывы поступают от клиента, обрабатываются, оцениваются и в конце концов передаются сотрудникам, отвечающим за предоставление услуг. Если время позволяет, это выполняется по каждому (крупному) проекту. Если сотрудники перегружены проектами, такая процедура выполняется по крайней мере для очень крупных проектов, и все переводчики получают соответствующие отзывы не реже одного раза в восемь недель. Все полученные данные используются для улучшения процессов и обмена информацией. Ведь каждый, кто занимается переводами, согласится с тем, что отзывы — единственный способ улучшить качество языковых услуг.

Терминология

Следующий шаг — приведение терминологии в порядок. При обсужде-

нии языковых услуг в компании SMA можно часто услышать вопрос: «Когда вы приступили к работе с терминологией?» Ответ прост и ужасен: «Слишком поздно». Бытует мнение, что можно отложить работу с терминологией «на потом» и сэкономить таким образом время. Не выйдет. Стремительное развитие компании SMA в течение последних десяти лет породило значительное количество новых переводческих проектов — примерно 15 000. И четкая работа с терминологией проводилась вовсе не так, как следовало. Сегодня в компании работают один штатный терминолог и два специалиста, привлекаемых на временной основе. Появились и первые результаты.

Централизация

Важным аспектом является также централизация служб и систем. Все объекты должны быть видны: в SMA развернута система Across Language Server, используемая для обработки всех переводов, управления терминологией и даже проверки исходного текста. Система подключена ко всем главным средствам управления контентом для документации и информации о продукции, к системе планирования ресурсов SAP. Теоретически вся релевантная информация (информация памяти переводов) доступна таким образом из единого источника. Изюм дня в день мы воплощаем теорию в жизнь.

Сейчас в компании SMA четыре системы могут почти автоматически начинать переводческие проекты и принимать переводы по мере их завершения. В целом любая автоматизация прино-

сит нам преимущества: мы увеличиваем скорость, сокращаем затраты и, самое важное, устраняем нерациональные накладные расходы. Наши сотрудники сосредоточены на главном — настоящей лингвистической работе.

Стандартизация

Хотя каждый проект уникален, мы пытаемся стандартизировать группы проектов. Каждый проект проходит через цепочку заданий, а каждое задание соответствует стандартной группе проектов того или иного рода. В компании SMA можно выделить двенадцать различных типов проектов, для каждого из них выполняется четко обозначенная цепочка заданий (максимум 14). Простые переводческие проекты состоят из перевода и редактирования.

Сложные проекты требуют применения всего арсенала, то есть проверки форматирования и приведения его в порядок, исправления терминологии, перевода и редактирования, вплоть до полной верстки файла. Отдельные задания практически идентичны и выполняются автоматически приблизительно в 80 % проектов, с которыми компания SMA сталкивается ежедневно.

Приведение в порядок исходного текста

Посмотрим правде в глаза: только хороший исходный текст станет хорошим переводом. Поэтому компания SMA старается не забывать о том, что усилия, затраченные на оригинал, принесут свои плоды в виде лучшей окупаемости инвестиций в переводческий проект.

Смена обязанностей в компании SMA

Нагрузка на отдел переводов неравномерная. Поэтому сотрудники компании SMA исполняют двойные роли. С некоторыми исключениями каждый сотрудник отдела выполняет обязанности штатного переводчика в спокойные дни, а на время аврала превращается в руководителя проектов и работает с внешними поставщиками. Таким образом, все заняты работой и, самое главное, руководители проектов со знанием дела обсуждают проекты с внешними поставщиками. Соотношение объемов работ, выполняемых штатными и внешними сотрудниками, может легко измениться с 70 % на 10 %, если этого потребует ситуация.

Выводы

Внутреннее управление переводом кажется достаточно простым. Но, как обычно бывает, на словах это легко, а на деле — сложно. Тем не менее, налаженная работа доставляет удовольствие. Это и есть награда. Если дела идут не так, как надо, пора что-то улучшать. А на пути к улучшению не забывайте, что и сама дорога бывает в радость.

Десять заповедей для переводчиков компании SMA

1. Сложную работу выполняйте сами, в остальных случаях обращайтесь к поставщику языковых услуг.

2. Обменивайтесь информацией. Предлагайте к проектам все доступные сведения. Участники процесса должны в нем ориентироваться. Им нужны знания.
3. Поставьте память переводов во главу угла для всех процессов, касающихся языка. Лучшего места для нее не найти.
4. Команда всегда должна быть гибкой — по-настоящему общаться с переводчиком может только переводчик.
5. Отзывы, отзывы, отзывы. Единственный путь к совершенству.
6. Стандартизируйте проекты. Если проект стандартизирован, затраты на него сокращаются вдвое.
7. Вознаграждать творчески мыслящего переводчика просто дополнительной работой — вчерашний день. Хорошо выполненная работа — повод премировать внештатного сотрудника. Вы пожнете больше, чем посеете.
8. Начинайте с исходного текста. Эффективный обмен информацией возможен только при продуктивном общении на языке оригинала.
9. Терминология. Ею просто нужно заниматься. Без этого никуда.
10. Совершенствуйте процессы. Каждый день.

Джеральд А. Солсбери — начальник отдела управления переводом компании SMA Solar Technology AG. Проживает в общине Нистеталь, Германия. Гражданин США.



Как оправдывать ожидания местных властей

Том Эдвардс (Tom Edwards)

Вы интересовались когда-нибудь, что в действительности происходит, когда продукт, готовый к выходу на рынок в другой стране, попросту блокируется на границе или иным образом запрещается к реализации в этом регионе? Мы часто слышим о подобных происшествиях, потому что угроза вмешательства властей в контент продукта — чуть ли не самое страшное, что только может случиться с компанией. Результатом может стать не только очевидная потеря доходов в этом регионе, но и негативные отзывы в прессе. Также это может пагубно отразиться на отношениях компании с властями.

По сути, практика геополитического анализа и приобщения к культуре является приоритетной и упреждающей. Она позволяет понять, когда и почему власти могут негативно отреагировать на тот или иной тип контента. Это не значит, что целевая потребительская аудитория не важна. Потребитель часто играет критически важную роль в данном процессе и является одним из ключевых источников, из которых правительство узнает о проблемных вопросах. Хотя потребитель имеет право распоряжаться собственным бумажником и может

не покупать оскорбительный контент, реальной властью обладает правительство, которое обычно контролирует методы распространения внутри страны. Именно поэтому хотелось бы подробнее рассмотреть, как разработчики и специалисты по локализации контента умудряются взаимодействовать с местными властями, и предложить несколько базовых принципов формирования такого взаимодействия.

В первую очередь, крайне важно не забывать, что продукты и услуги компании — гости в чужой стране. Хотя может показаться, что вездесущие мировые бренды совершенно невозможно остановить, реальность такова, что на местном уровне можно установить какие угодно ограничения. Вопрос лишь в том, насколько непреклонно правительство охраняет свои рынки и своих потребителей. Таким образом, когда правительство впускает определенную информацию на свою территорию, это своего рода подарок. Для реализации продуктов компании открывается совершенно новая группа потребителей. К сожалению, я видел, как очень многие международные корпорации вели себя так, будто они — подарок для развивающегося рынка и несут с собой дух просветления, а местный рынок достоин чести



импортировать заморские газированные напитки, мобильные телефоны, одежду или еще что-нибудь. Такое отношение воспринимается как высокомерие и наводит на мысль о том, что международные корпорации не слишком озабочены местными вкусами и предпочтениями. К счастью, за последние 20 лет или около того ситуация стала постепенно меняться к лучшему в результате получившей широкое освещение в прессе критики. Все больше компаний стараются не только учитывать предпочтения жителей региона, но и тем или иным образом обмениваться информацией с местными сообществами. В конце концов, полезно рассматривать интернационализированный контент как лучшего «посла» компании в стране или регионе, по которому, вероятно, сложится первое впечатление у местных властей и потребителей. Таким образом, его следует готовить так же тщательно, как и дипломата, направляемого в новую страну.

Во-вторых, как уже упоминалось ранее, большинство правительств осуществляют тотальный или почти тотальный контроль над распространением контента на подконтрольных им территориях. Мы не отрицаем существования во многих странах серых и черных рынков, где можно достать практически все, но сейчас мы говорим о легальных процессах. В любой момент местное правительство может принять решение о наложении ограничений на бизнес, на продажи нарушающего закон продукта навсегда или временно либо даже полностью запретить компании-нарушителю вести бизнес на территории страны. В некоторых случаях правительства даже

национализируют активы иностранной компании, а это непомерные убытки. Многие компании тратят немало времени и денег на построение крепких отношений с местными властями, чтобы любые возможные недоразумения, если таковые возникнут, было легче устранить. Тем не менее, при нарушении законодательства не может быть абсолютных гарантий, что серьезная дипломатическая работа и репутация помогут избежать последствий, вызванных проблематичной частью контента. А в некоторых регионах не только не может быть и речи о гарантиях, но реакция разных таможенников на один и тот же контент может быть абсолютно разной и непредсказуемой. В действительности, и я не раз был тому свидетелем, иногда одного негативного события достаточно, чтобы разрушить хорошие отношения, которые складывались годами. Поэтому крайне важно уважать власть правительства на территории, которая интересует компанию как рынок сбыта. Это не значит, что компании нужно быть услужливой и совершать действия, противоречащие ее корпоративным ценностям; но это значит, что компании, возможно, придется сделать принципиальный выбор: выпускать или не выпускать свои продукты.

В-третьих, намерения компании являются вопросом первостепенной важности, их нужно учитывать при выпуске контента для новых регионов. Даже если вы предпринимаете все упреждающие действия, чтобы выяснить, каковы ожидания местных властей, остается могущественная сила в виде восприятия местного рынка — общий фактор для всех транснациональных компаний,

от нефтеперерабатывающей отрасли до информационных технологий и сферы развлечений. 99 % геокультурных ошибок, которые я видел, были сделаны непреднамеренно. Тем не менее, местный рынок считал, что ошибки со стороны разработчиков контента были как раз умышленными. Власти часто поднимают такие вопросы: «Почему компания поступает с нами подобным образом?» и «Как могла такая огромная международная компания допустить такую ошибку?». Вполне естественная реакция, если рассматривать эти комментарии в контексте вековых различий между мировоззрениями разных цивилизаций. Тем не менее, работая в современном мире с его цифровыми технологиями, пострадавшая компания не может оправдывать свое незнание историческими факторами. Это сработало бы в другую эпоху, но в XXI веке подобные извинения звучат неубедительно. В конечном итоге ключ к решению — правильно отреагировать на то, как правительство воспримет намерения компании.

Наконец, при планировании локализации и распространения каждая компания должна подготовиться защитить все без исключения решения по контенту с авторитетной, осведомленной позиции в случае, если у властей возникнут вопросы. Все решения, касающиеся потенциально щекотливого контента, должны быть рационально обоснованы в процессе взвешенного и тщательного рассмотрения. В вопросах, выходящих за рамки компетенции или опыта персонала компании, целесообразно использовать заслуживающие доверия ресурсы. Иными словами, рассуждения следует

основывать на внешнем, авторитетном источнике, на который можно будет сослаться при объяснении своих действий. И это не перекаладывание ответственности, а скорее демонстрация проявленной заранее старательности в виде консультации со знатоком-экспертом. Я невероятное множество раз видел, как компании смогли ответить на сложные вопросы властей просто благодаря тому, что хорошо к ним подготовились. Однако некоторые компании до сих пор запинаятся и отвечают примерно так: «Мы так поступили, потому что думали, что это хорошо» или «Мы так поступили, потому что нам казалось, что это работает». Государственный служащий и глазом не моргнет при таком ответе. Он без колебаний вынесет наказание за умышленное нарушение. Но если чиновнику предоставят убедительное объяснение с аргументами и ссылками на исследования, реакция властей не будет лежать в плоскости наказаний, и возникнет более конструктивный диалог, в ходе которого власти, возможно, простят компанию (но никогда об этом не забудут).

Исходя из этой общей рекомендации по ведению дел с властями, можно утверждать, что фактически ключом к управлению отношениями является фундаментальная подготовка компании к распространению контента. Если компания демонстрирует уважение, старается заранее все понять и даже готова с чем-то смириться до некоторой степени, тогда успех куда более вероятен, даже при негативной реакции.

Но помимо правильной стратегии взаимодействия, компании нужно рассмотреть типы контента, которые она

будет предлагать местным властям и потребителям. Поскольку рамки данной статьи не позволяют подробно рассмотреть различные степени щепетильности при разработке контента, ограничимся упоминанием о том, что любой контент, касающийся государственного суверенитета, начиная с географических карт, потребует чрезвычайно щепетильного подхода. Карты стран и регионов нередко могут разжечь глубоко укоренившийся национализм, если нанесенные на них границы или протяженность территорий, подконтрольных данному правительству, недостаточно четко распознаются. Карты, будучи визуальным объектом, являются пороховой бочкой для правительств, которые могут выявить и непременно выявить любые видимые ошибки. Если вы намерены использовать карты как элемент контента продукта, план локализации должен со всей тщательностью учитывать возможность субъективных разногласий, которые существуют на каждом целевом рынке. Такие разногласия часто проявляются только в отношении карт, выпущенных в конкретном регионе, поэтому важно заранее проверить местные источники. Например, китайское правительство придерживается строгой политики во всем, что касается карт территории Китая, и принимает меры против компаний и организаций, игнорирующих

его ожидания. Аналогичным образом Индия в течение долгого времени применяла строгие правила картографических описаний при оформлении карт индийских территорий.

Существует веская причина, по которой многие крупные компании содержат специальные отделы по взаимодействию с властями. В этих отделах работают люди, хорошо разбирающиеся в политических нюансах. Кому-то может показаться чрезмерным такое беспокойство о точке зрения местного правительства на контент какой-то части программного обеспечения или, например, видеоигры. Тем не менее, в информационной отрасли нельзя оставлять риски без рассмотрения. Разрыв между реальностью и ее восприятием во многих странах остается существенным. Поэтому упреждающий подход к тому, как контент вашего продукта и ваши намерения будут восприняты местной властью, — это средство, которое поможет избежать возможной катастрофы.

Том Эдвардс — владелец и главный консультант компании Englobe в Сизтле, предоставляющей консультационные услуги в области гостратегического управления контентом. Эдвардс проработал 13 лет в корпорации Майкрософт в должности географа и ведущего специалиста по геополитике.



Крушения культур

Джон Фрейвальдс (John Freivalds)

Когда коммерческий авиалайнер терпит крушение, компания пытается отыскать причину. Это редко такая крупная поломка, как отказ двигателя. Как правило, несколько незначительных ошибок усугубляют друг друга. Эрл Уинер (Earl Weener), много лет проработавший руководителем службы безопасности в компании «Боинг», отмечает, что «вся конструкция кабины экипажа предназначена для работы двух человек, и работа идет лучше всего, когда один проверят другого или когда оба желают участвовать в работе».

Интересно отметить существование четкой взаимосвязи между авиакатастрофами и странами со значительной дистанцией власти (PDI), под которой подразумевается вертикальная структура взаимодействия. Можно привести простой пример. Когда шеф приказывает прыгать, вы спрашиваете: «Какая высота?». И так, на страны с большой дистанцией власти (например, Бразилия, Южная Корея, Марокко, Мексика и Филиппины) по статистике приходится больше крушений, чем на страны с малой дистанцией власти (например, США, Нидерланды, Ирландия, Швеция и Новая Зеландия).

Дистанция власти имеет столь большое значение потому, что самолеты,

пусть даже и более совершенные в технологическом отношении, чем раньше, — чрезвычайно сложные механизмы, для управления которыми требуется несколько человек. Члены экипажа должны сообщать капитану о неполадках. Тем не менее, во многих культурах подчиненные боятся высказать собственное мнение, и если они вообще что-либо говорят, то это похоже на приглушенное бормотание.

«Как вы считаете, дождь усиливается? На этом участке?» — вот что сказал второй пилот во время рейса Корейских авиалиний командиру экипажа самолета перед столкновением со склоном холма на Гуаме во время бури в августе 1997 года. В изумительной книге *«Гении и аутсайдеры»*, ставшей теперь бестселлером по оценке газеты *«Нью-Йорк таймс»*, Малькольм Гладуэлл объясняет, что второй пилот в действительности пытался высказать нечто следующее: «Вы (командир) приказали нам визуально заходить на посадку, без запасного плана, а погода за бортом ужасна. Вы считаете, что мы вовремя выйдем из облаков и увидим ВПП. А если нет? За бортом хлещет дождь и темнота хоть глаз выколи».

Это классический пример иерархического обмена информацией, который эффективен во многих случаях, если у слушателя есть время понять суть ска-



занного. Но когда полностью загруженный самолет сталкивается с землей, подобный метод недопустим. Как замечает Гладуэлл, «это неуместно в кабине самолета, в бурю, в ночь, когда уставший пилот пытается приземлиться в аэропорту с неработающим глассадным радиомаяком».

Отсюда возникает вопрос: следует ли перед заказом билета кроме рейтингов проверять также дистанцию власти в авиалинии?

Другим примером является крушение самолета Avianca после затяжного кружения над несколькими аэропортами Нью-Йорка, когда второй пилот не смог сообщить авиационным диспетчерам Нью-Йорка о том, что заканчивается топливо.

Колумбийцы чрезвычайно вежливы. Я служил в корпусе мира в Колумбии, и они выражаются примерно так: *Tenga la bondad de sentarse* (будьте столь любезны, садитесь) или *Que milagro de verlo* (какое чудо вас встретить), меня обычно называли доктором, поскольку я получил образование. Волонтеры в Колумбии обычно называют Avianca Ave *Nunca* (птицей, которая не летает) ввиду частых задержек и крушений.

Представьте, как вежливый колумбиец пытается связаться с авиадиспетчером Нью-Йорка, который управляет воздушными трассами в самом перегруженном воздушном пространстве мира и говорит, разумеется, коротко, как было в случае с рейсом 052 в 1990 году. Второй пилот компании Avianca пытается сообщить авиадиспетчеру, что на борту заканчивается топливо. Но у всех заходящих на посадку самолетов заканчивается

топливо — самолеты так устроены, что к моменту посадки у них пустые баки, а не полные. Самолет компании Avianca продержали в зоне ожидания из-за погоды, и топливо уже заканчивалось, но второму пилоту воспитание не позволило рывкнуть: «Слышишь, ты! У нас закончилось топливо, и мы сядем вне очереди, иначе разобьемся!»

Вывод таков, что можно научить людей управлять самолетами и разговаривать на «авиационном» английском, но нужно разобраться и во всех культурных наслоениях, которые могут помешать им летать безопасно.

Корейские авиалинии поняли это только после того, как катастрофы последовали одна за другой. Это началось в 1983 году, когда рейс 007 с 269 людьми на борту отклонился от курса, оказался над территорией СССР и был сбит советскими «мигами». С 1988 по 1998 гг. коэффициент «потерь» американской авиакомпания United Airlines составлял 0,27 на миллион рейсов, это означает, что компания теряла один самолет на каждые четыре миллиона рейсов. Коэффициент потерь Корейских авиалиний за тот же период составлял 4,79 на миллион рейсов — более чем в 17 раз выше! В результате компании Delta и Air France прекратили партнерские перелеты с Корейскими авиалиниями, а армия США запретила своим служащим летать самолетами Корейских авиалиний.

В итоге Корейские авиалинии решили, что пора это прекратить, и пригласили специалиста со стороны, Дэвида Гринберга из Delta Airlines, в 2000 году. Смерти, вызванные крушениями, дали возможность Гринбергу изменить куль-

туру в корпорации и на борту без обычной в таких вопросах щепетильности.

На тот момент общее управление авиакомпанией осуществлял конгломерат Hanjin Group. В марте 2002 года в «*Нью-Йорк таймс*» вышла статья, в которой говорилось, что «группа Hanjin навлекла на себя в прошлом критику, поскольку ставила прибыль выше безопасности». Дело усугублялось тем, что газета отмечала: большинство пилотов Корейских авиалиний — ветераны корейских ВВС и отличаются сильным авторитаризмом. Старшие пилоты обычно игнорировали рекомендации помощников, особенно если те были их подчиненными в ВВС. Высказывание мнения младшими пилотами не поощрялось. Жуткое дело, если учесть, что коммерческим авиалайнером должны управлять как минимум два человека!

С чего начал Гринберг? Во-первых, он сказал, что отныне официальным языком авиакомпании является английский. На английском необходимо говорить не только с авиадиспетчерами, что является обязательным во всем мире, но и в самой кабине. Таким образом, новым языком Корейских авиалиний стал английский, и те, кто хотел продолжить карьеру пилота в компании, должны были научиться говорить бегло. Гладуэлл рас-

сказывает об этом так: «Гринберг хотел дать пилотам альтернативное «я». Проблема заключалась в том, что они оказались в ловушке ролей, созданной тяжелым грузом культурного наследия страны. Им нужна была возможность выйти за пределы этих ролей внутри кабины, и ключом к такому преобразованию был язык. Говоря по-английски, они были бы свободны от соблюдения иерархии с ее четко определенными ступенями: официальным отношением, неофициальным отношением, грубым, дружеским, близким и нейтральным. Вместо этого пилоты должны были работать с культурой и языком, имеющими совершенно другое наследие».

Культурная система в целом не может быть удобной для всех. Но почему тогда так трудно признать тот факт, что все мы происходим из культур со своими предрасположенностями, сильными и слабыми местами. Иными словами, чтобы разбираться во взаимодействии с миром, необходимо знать свои истоки.

Джон Фрейвальдс — генеральный директор компании JFA, специализирующейся на маркетинговых коммуникациях, а также представитель по маркетингу от Латвии, своей родной страны.



Испытание Гилберта Пинфолда

Жанровая картина

Ивлин Во



Дафне, с уверенностью, что ее безграничного сочувствия хватит даже для бедолаги Пинфолда.

Глава 1

Портрет художника средних лет

Может статься, что через пару веков современных английских романистов будут ценить не ниже, чем сегодня мы ценим мастеров конца XVIII столетия. Однако ныне те корифеи канули в Лету, а на их месте расцвело бледным цветом поколение бойко владеющих пером и слогом. Может статься, впереди ждут еще более неурожайные годы, и потомки будут в голодной тоске оглядываться назад, на наше время, когда во главу угла ставилась готовность погрязнуть читателю.

Мистер Пинфолд занимал среди современных романистов весьма заметное место. Ко времени описываемых событий, к пятидесятилетию

возрасту, он написал около дюжины книг, которые все еще раскупались. Их переводили на другие языки, и даже американская публика обратила на них свое капризное, но прибыльное внимание.

Иностранцы часто пользовались книгами Пинфолда для дипломных работ; однако тех, кто искал в них глубоко скрытый смысл, философские идеи или социальные откровения, сбивали с толку его краткие искренние ответы.

Их товарищи по Английской литературной школе, выбравшие труды более самоуверенных писателей, пользовались почти готовым материалом; мистер же Пинфолд хранил молчание. И не потому, что был угрюм и скрытен по натуре, — ему просто нечего было дать студентам. Он относился к своим книгам как к объектам работы, вещам, пусть добротным сделанным — лучше, чем произведения известных мастеров, — но совершенно посторонним и с ним никак не связанным. Признание оставляло его равнодушным. Не испытывая склонности уничтожать на-



писанное, он, тем не менее, кое-что с радостью переписал бы заново.

Пинфолд завидовал художникам, ведь им позволено возвращаться к одним и тем же сюжетам, дорабатывая, углубляя, выжимая до капли. А писатель обречен выдавать новинку за новинкой, меняя имена, сюжетные перипетии, место действия... Мистер Пинфолд, впрочем, придерживался мнения, что большинству хватает запала в лучшем случае на одну-две книги; всё остальное — профессиональные писательские уловки, в которых можно уличить даже таких гигантов, как Диккенс и Бальзак.

На пятьдесят первом году жизни мистер Пинфолд являл миру почти безупречный образчик благополучия. Пылкий и энергичный в детстве, рассеянный и порой впадающий в отчаяние в юности, стойкий и процветающий в зрелые годы, в преклонном возрасте он сохранил больше сил, чем многие его ровесники, что целиком приписывал тихой спокойной жизни в Личполе — уединенной деревушке в нескольких сотнях миль от Лондона.

Он был предан молодой жене и имел многочисленное потомство, здоровое, красивое и благовоспитанное. Его доходов как раз хватало на образование детей. Некогда он много путешествовал; теперь почти все время проводил в ветхом старом домике, который за долгие годы заполнил любившимися вещами. На службе в армии мистер Пинфолд испытывал определенные неудобства и подвергался даже некоторой опасности, но после войны жизнь его текла размеренно и незаметно. К заня-

тиям, вменяющимся ему в обязанность, он относился прохладно. Пинфолд покорно жертвовал на благие начинания, однако ни охотой, ни местным самоуправлением не интересовался, ничуть не желая управлять и командовать. На парламентских выборах он не голосовал никогда, будучи убежденным тори (в глазах личпольских соседей — сущим злодеем-социалистом), коих мало осталось в современных ему политических партиях.

Соседи его были типичными сельскими жителями Англии того времени. Отдельные богатеи держали большие фермы и выращивали товар на продажу, некоторые приезжали в Личполь только поохотиться, но большинство находилось в преклонном возрасте и стесненных обстоятельствах. Люди, подобно Пинфолдам поселившиеся в Личполе до войны и жившие припеваючи, понукая слуг и лошадей, теперь занимали дома поменьше и встречались у торговца рыбой. Многие так или иначе состояли друг с другом в родстве и образовывали тесные маленькие кланы. Полковник и миссис Багнольд, мистер и миссис Грейвс, мистер и миссис Фодль, полковник и мисс Гарбе, леди Фодль-Аптон и мисс Кларисса Багнольд — все они жили в радиусе десяти миль от Личполя. В первые годы после свадьбы Пинфолды частенько обедали в тех домах и сами принимали гостей; после войны общий упадок сделал встречи редкими.

Пинфолды испытывали пристрастие к прозвищам, поэтому к каждому из соседских семейств со временем приклеилась тайная кличка — не обидная,



так, слегка ироничная, проистекающая от какого-нибудь полузабытого, но забавного случая.

Чаще всего они видели своего ближайшего соседа мистера Реджинальда Грейвс-Аптона, дядю Грейвс-Аптона из Верхнего Мюлинга, благообразного старого холостяка, который держал пасеку и обитал в типичном коттедже под соломенной крышей в миле от поместья.

Этот почтенный джентльмен имел обыкновение, отправляясь на воскресную утреннюю службу, срезать путь через поля Пинфолдов и оставлять у них на конюшне своего керн-терьера, а на обратном пути задерживаться на четверть часа и за бокалом хереса пространно излагать содержание услышанных им на минувшей неделе радиопередач. В последние годы к его немногочисленным интересам прибавился объект, который он благоговейно называл «ящик». По этому случаю старик заработал у Пинфолдов подпольное прозвище «Коробочник» — а еще, для разнообразия, производные от него: «Краснодеревщик», «Шарманщик» и «Будочник».

Об уникальности прибора речь не шла, его многочисленные собратья трудились в разных концах Англии, а здешний ящик был установлен прямо перед носом у скептических племянника и племянницы Реджинальда Грейвс-Аптона, в Верхнем Мюлинге. Миссис Пинфолд, специально приглашенная посмотреть на него, говорила, что он похож на самодельный приемник. Мистер Грейвс-Аптон-старший и другие энтузиасты утверждали, что ящик об-

ладает диагностическими и терапевтическими способностями. Стоило поднести к нему какую-нибудь частичку тела больного, например, волос или, лучше, каплю крови, — как ящик настраивался на жизненную волну пациента, определял причину недомогания и назначал лечение.

Мистер Пинфолд и младшие Грейвс-Аптоны выражали сомнение. Однако миссис Пинфолд полагала, что в этом что-то есть, ибо чудодейственные силы ящика были с успехом проверены на крапивнице леди Фодль-Аптон. При чем саму леди в суть эксперимента не посвящали.

— Внушение, — заявила младшая миссис Грейвс-Аптон.

— Какое внушение, если она ничего не знала? — возразил мистер Пинфолд.

— Здесь все дело в измерении Волн Жизни, — сказала миссис Пинфолд.

— Чрезвычайно опасное устройство в недобрых руках, — заметил мистер Пинфолд.

— Нет-нет, в том-то вся прелесть, он не может принести никакого вреда. Он излучает только жизненную силу. Фанни Грейвс хотела избавить своего спаниеля от глистов, но те просто чудовищно выросли под влиянием Жизненных Сил. Как змеи, говорит Фанни.

— На мой взгляд, этот ящик — сплошная чертовщина, — по секрету поделился мистер Пинфолд с женой. — Ну, признай.

— Ты всерьез так считаешь?

— Да нет. Ерунда все это.

Религиозные убеждения Пинфолдов возвели тонкий, но вполне ощути-



мый барьер между ними и соседями, для которых церковь играла в жизни значительную роль. Пинфолды были католиками. Миссис Пинфолд — потому что воспитывалась в католической семье, а мистер Пинфолд пришел к этому самостоятельно.

Вхождение его в лоно церкви (приличный термин «обращение» предполагает переход более резкий и эмоциональный, чем спокойное принятие постулатов веры в случае мистера Пинфолда) произошло в ранней зрелости, в годы, когда многие его соотечественники-гуманитарии проникались идеями коммунизма. Пинфолд, в отличие от них, своим убеждениям не изменил, однако за ним закрепились репутация скорее узколобого догматика, чем праведника. Его профессия по природе своей являла извечную мишень для нападок церковников, обвинявших писателя в легкомыслии (самое мягкое) или в порочности (самое обидное).

Кроме того, по строгим канонам эпохи, жизненный уклад мистера Пинфолда считался эгоистическим, а речам его недоставало благочестия. И вот, в то время как главы Церкви вводили народ из катакомб на площадь, чтобы вплести свои голоса в демократический хор, и молитва стала делом общим, а не частным, — мистер Пинфолд, напротив, все глубже зарывался в пещеру.

В поездках он выбирал наименее посещаемые службы, а дома обходил стороной многочисленные организации, явленные на свет призывом иерархов отмаливать людские грехи.

Тем не менее мистер Пинфолд имел немало друзей. Это были его ровесники, мужчины и женщины, выросшие вместе с ним; те, кого в двадцатых и тридцатых годах он встречал постоянно, в заботах сороковых и пятидесятых — значительно реже. Приятели по клубу «Беллами», хозяйки скромных, но опрятных домиков в Вестминстере и Белгравии — остатков былой роскоши и гостеприимства.

Однако порой ему чудилось, что старые знакомые стали несколько холоднее. Именно он, казалось ему, предлагает встречу, — и именно они уходят первыми. Особенно один — Роджер Стиллингфлит, закадычный друг в прошлом, теперь, похоже, сторонился его. Роджер Стиллингфлит был писателем, одним из немногих, действительно любимых мистером Пинфолдом. Он не видел никаких причин для отчуждения, а справившись, узнал о странностях в поведении Роджера: тот практически перестал ходить к «Беллами», разве что за почтой или для того, чтобы развлечь редкого американского гостя.

Иногда мистеру Пинфолду казалось, что он превращается в предсказуемого зануду. Всего сильнее в нем проявлялись отрицательные вкусы. Он питал отвращение к пластмассе, Пикассо, солнечным ваннам, джазу — практически ко всему, появившемуся при его жизни. Крохотной искры благосклонности, затеплившейся в сердце благодаря религии, хватило лишь на то, чтобы, слегка растопив отвращение, превратить его в скуку. В тридцатых кругом только и твердили: «Поздно-то



как», повергая собеседника в беспокойство. У Пинфолда всегда получалось наоборот. Когда ему случалось бросить взгляд на часы, будь то днем или вечером, он неизменно обнаруживал с досадой, как мало прошло времени, как много еще впереди.

Он никому не желал зла, однако, взирая на мир *sub specie aeternitatis*, с точки зрения вечности, Пинфолд видел его плоским, как карта, — если, как частенько случалось, его что-то не задевало лично. Тогда он камнем падал вниз со своей наблюдательной вышки. Выбитый из колеи бутылкой плохого вина, бесцеремонным наглцом или синтаксической ошибкой, он тут же коршуном летел на источник раздражения, — так кинокамера берет крупный план. Он походил при этом на инструктора по строевой подготовке, распекающего нерадивый взвод, — бурлил почти искренним гневом и кипятился. Воспринимали его в таком облике соответственно: большинство с внутренней усмешкой, но кое-кто и с ужасом.

Когда-то это всех забавляло. О вспыльчивости Пинфолда ходили анекдоты, а гневные отповеди расходились на цитаты, так называемые «пинфолдизмы». Теперь же, как он догадывался и сам, прежние выходки несколько приелись, а на что-то новое сил не хватало — старого пса новым трюкам не выучишь. В юности, в пору возмужания, когда большинство одноклассников матерели на глазах, Пинфолд смог бы поспорить в щепетильности с Коробочником, и эта скромность придавала ему особое очарование. Все из-

менилось, когда он добился прочного успеха. Ранниме души часто отрацивают толстую шкуру, чтобы защититься от несправедливых упреков и нападок жестокого мира. Мистер Пинфолд от подобной необходимости оказался избавлен, поскольку рос в холе и неге, а в качестве писателя почти сразу был обласкан и встречен со всей благосклонностью. Однако его скромность нуждалась в защите, и именно поэтому он незаметно для себя вжил в роль из бурлеска. Простым студентом или солдатом он быть не хотел, его ампула являло собой нечто среднее между эксцентричным оксфордским профессором и брюзгой полковником. Пинфолд неизменно натягивал эту маску и перед собственными детьми в Личполе, и перед приятелями в Лондоне, — и, в конце концов, просто перестал снимать на публике. Вылезти из скорлупы — распахнуть дверь в клуб или взбежать по лестнице в детскую — значило припрятать на время половину своей души, чтобы образовавшуюся пустоту немедленно заполнило раздувшееся эго.

Пинфолд являл миру прочную, сияющую, закаленную временем броню — сплав из напыщенности с несдержанностью.

Как говаривала нянька Пинфолда: «На каждый чих не наздравствуешься» и «Я не серебряная монета, чтобы всем нравиться».

Ему было безразлично, что о нем думают и говорят. В детстве он был чрезвычайно чувствителен к насмешкам; его взрослая оболочка казалась непробиваемой. Среди журналистов



мистер Пинфолд прослыл нелюди-мом, и не раз ему встречались в печати весьма оскорбительные намеки. Онзнакомился с общественным мнением о своей персоне без особого возмущения, считая это вполне приемлемой ценой за уединение. Приходили письма — порой бранные, порой лстыивые. Авторы обоего сорта не щеголяли утонченностью стиля и выражений. И тем, и другим он аккуратно выражал свою признательность.

Один день сменял другой. Мистер Пинфолд пописывал, почитывал, занимался разными мелкими заботами. У него никогда не было секретаря, а последние два года он обходился и без слуги. Однако Пинфолд не роптал. Он вполне еще был в состоянии отвечать на письма, платить по счетам, перевязывать свертки бечевкой и аккуратно складывать одежду.

Случалось, ему снились повторяющиеся сны, как он разгадывает кроссворд в «Таймс», — или неприятные, будто он читает своим домашним вслух какую-то нудную книгу.

К пятидесяти годам мистер Пинфолд стал ленив. Раньше он, бывало, ездил на охоту, подолгу гулял, работал в саду, корчевал кусты. Теперь целые дни он проводил в кресле, меньше ел, больше пил, прибавил в весе. Хотя он никогда не болел серьезно, его часто мучили ломоты и прострелы, донимали неприятные ощущения в суставах и мускулах, даже не удостоенные солидных научных названий.

Мистер Пинфолд редко обращался к врачу, а если обращался, то «в частном порядке». Дети его пожинали блага

Закона о бесплатной медицине, однако мистер Пинфолд не спешил нарушать отношения, сложившиеся почти сразу после переезда. Пользовавшийся его доктор Дрейк унаследовал практику от своего отца задолго до того, как Пинфолды приехали в Личполь. Этот худой, костистый, на вид потрепанный человек имел глубокие корни и широкие связи по всей округе — он был братом местного аукционера, деверем адвоката и кузеном трех соседствующих пасторов. Свой досуг доктор посвящал охоте. Не претендуя на звание специалиста высокого класса, он, тем не менее, всецело устраивал мистера Пинфолда. Принимая недуги пациента близко к сердцу, на сетования Пинфолда доктор Дрейк отвечал, что это возрастное и что той же напастью поражена вся округа.

Мистер Пинфолд давно уже скверно спал. На протяжении двадцати пяти лет он регулярно принимал успокоительное, последние десять лет — хлорал с бромидом, которые покупал в Лондоне по старому рецепту, о чем доктор Дрейк не догадывался. Бывали периоды, когда написанные за день предложения вдруг начинали кружиться в голове, слова колыхались, калейдоскопически меняя форму и цвет. Мистер Пинфолд снова и снова вставал с постели, шлепал в библиотеку и там вносил правку, возвращался в свою комнату, лежал в темноте, ослепленный мельтешением вокабул, и опять спускался к рукописи. Такие дни и ночи одержимости, которые без лишнего тщеславия можно назвать «творчеством», занимали лишь малую долю



в году. Большею частью он испытывал не беспокойство и не раздражение, а просто скуку. После самого праздного дня ему требовалось шесть или семь часов забвения. Встречать новый досужий день в состоянии, близком к эйфории, неизменно помогала спотворная смесь.

В год его пятидесятилетия произошли два события, в то время показавшиеся мелкими, но в дальнейшем проявившие свою значимость.

Первое коснулось непосредственно миссис Пинфолд. Во время войны Личполь заложил: дом отошел монастырю, а поля — скотоводу. Скотовод, по фамилии Хилл, объединив разрозненные клочки приходских пастбищ, гонял туда беспородное «неаттестованное» стадо, поскольку травы там разрослись бурно, а изгороди покосились.

В 1945 году, когда Пинфолды вернулись и потребовали свою землю обратно, Военный комитет по сельскому хозяйству, обычно не жаловавший съемщиков, на этот раз оказался всецело на стороне миссис Пинфолд. Подсуетись она вовремя, Хилл, получив компенсацию, уже к концу сентября, к Михайлову дню, убрался бы восвояси. Однако миссис Пинфолд проявила мягкосердечие, которым ушлый скотовод не преминул воспользоваться. Сначала надавил на жалость, а потом повел себя в полном соответствии с поговоркой про палец и руку.

Миновал Михайлов день, пришло Благовещение, потом снова Михайлов день, снова Благовещенье — так пролетели четыре года. Хилл сдавал позиции неохотно. В Личполь вновь

наведалась комиссия (прозванная в народе «военным сельхозом»), заново обмерила земли и еще раз подтвердила правомерность притязаний миссис Пинфолд.

Однако Хилл, успевший заручиться поддержкой юриконсультанта, обжаловал решение комиссии, и тяжба продолжилась. Мистер Пинфолд в дела предпочел не вникать, хоть и переживал за жену. Под Михайлов день 1949 года Хилл, наконец, отбыл на другой конец графства. Перед отъездом он бахвалился своей сметкой в деревенском пабе, и, похоже, в накладе не остался.

Второе событие последовало вскоре за первым. Мистер Пинфолд получил от Би-Би-Си приглашение записать интервью. В предыдущие двадцать лет он получал множество подобных предложений и всегда отвергал их. На сей раз плата была более щедрой, а условия мягкими. Ему не придется отправляться в Лондон — к нему приедут с аппаратурой. Не надо никаких сценариев, никаких предварительных приготовлений; вся процедура займет не больше часа. В минуту праздного благодущия мистер Пинфолд дал согласие и тут же пожалел.

Назначенный день наступил в конце лета. После завтрака к дому подъехали легковой автомобиль и фургон (из тех, что использовали в армии связисты высокого ранга). Из автомобиля вышли трое уже начинающих лысеть мужчин, в больших эллиптических очках с роговой оправой, вельветовых брюках и твидовых пиджаках, — совсем таких, как ожидал мистер Пинфолд. Старшего звали Энджел. Свое превосходство



он подчеркивал аккуратной густой бордюркой. Выяснилось, что ночевал он с коллегами у своей тетушки, проживавшей неподалеку, и с работой надо управиться за утро, потому что до ленча им необходимо все закончить и уехать.

Техники стали быстро разворачивать провода и устанавливать в библиотеке микрофоны, в то время как мистер Пинфолд показывал Энджелу и его коллегам коллекцию картин. Гости предпочли обойтись без комментариев, лишь отметили мимоходом, что перед этим побывали в доме, где имелась гуашь кисти Руо.

— А я и не знал, что он пишет гуашью, — удивился мистер Пинфолд. — Впрочем, художник он все равно скверный.

— О, вот это замечательно, — обрадовался Энджел. — Просто чудесно. Надо будет вставить в интервью.

К этому времени техники закончили с подготовкой, и мистер Пинфолд уселся перед микрофоном в окружении трех гостей. Передача строилась в подражание парижскому аналогу, где ведущий приглашал на интервью французских знаменитостей и, пользуясь непредсказуемостью непринужденной беседы, умело выводил допрашиваемого на откровенность.

Мистера Пинфолда расспрашивали о его вкусах и привычках. Беседу направлял Энджел, и поэтому мистер Пинфолд смотрел на него. Невыразительное лицо стало слегка зловещим, ровный, но утонченно плебейский голос — угрожающим.

Вопросы были вежливы по форме, однако мистери Пинфолду казалось,

что он улавливает злой умысел. Энджел, по-видимому, считал, что всякий, удостоенный встречи с ним, непременно что-то скрывает, и его задача — это «что-то» выявить и обнажить. В вопросах своих он явно отталкивался от каких-то заранее собранных сведений о водившихся за гостем передачи грешках.

Мистер Пинфолд уловил знакомый по газетным отзывам тон огрызающегося неудачника и, приготовившись во всеоружии дать отпор бесцеремонности, истинной или мнимой, отвечал сдержанно и рассудительно, расстраивая хитроумные планы, парируя каверзные вопросы, и, кажется, отбил у противника охоту к козням.

Когда все кончилось, мистер Пинфолд предложил посетителям хереса. Напряжение спало. Он вежливо поинтересовался, кто их следующий объект.

— Мы направляемся в Стратфорд, — ответил Энджел. — Брать интервью у Седрика Торна.

— Вы, очевидно, не видели сегодняшних газет, — предположил мистер Пинфолд.

— Нет, мы выехали рано утром.

— Седрик Торн от вас ускользнул. Он повесился вчера в своей уборной.

— О господи, вы уверены?

— Вот «Таймс».

Энджел утратил профессиональное спокойствие.

— Да, да, я почти ожидал... Мы дружили. Мне нужно связаться с его женой. Разрешите позвонить?

Мистер Пинфолд извинился за легкость, с которой он сообщил известие,



и провел Энджела в кабинет. Затем, как радушный хозяин, налил гостям еще хереса. Энджел вскоре вернулся.

— Я не смог дозвониться. Попробую позже.

Мистер Пинфолд вновь принес свои извинения.

— Ужасная весть. Впрочем, не сказал бы, что неожиданная.

В утреннюю симфонию, и без того тревожную, вплелись трагические ноты.

*Evelyn Waugh, «The Ordeal of Gilbert Pinfold»,
Great Britain.*

Перевод с англ. В. Баканов, М. Десятова

Источник: www.bakanov.org (отрывок публикуется с разрешения владельца ресурса www.bakanov.org).

